MARK H. McCORMACK

Những điều trường HARVARD không dạy bạn

WHAT THEY DON'T TEACH YOU AT HARVARD BUSINESS SCHOOL

MARK H. MCCORMACK

NHỮNG ĐIỀU TRƯỜNG HARVARD KHÔNG DẠY BẠN

WHAT THEY DON'T TEACH YOU AT HARVARD BUSINESS SCHOOL

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Những điều trường Harvard không dạy bạn

Bạn đã bao giờ tự hỏi vì sao người khác thành công vượt bậc và liệu mình có thể thành công như họ hay không? Bạn có muốn biết trong mỗi hoàn cảnh nhất định có bao nhiêu cách hành xử, và có cách tư duy nào giúp cho việc ứng xử trong những hoàn cảnh đó đem lại tiềm năng thành công lớn hơn hay không?

Rất nhiều người trong chúng ta tin rằng thành công của mình sẽ đến nếu chúng ta có được hành trang kiến thức tương đối đầy đủ, và sức mạnh ý chí theo đuổi mục tiêu đến cùng nhờ. Điều đó đúng, nhưng theo bạn đã đủ chưa? Bạn nhìn nhận thế nào về mối quan hệ giữa may mắn và thành công, giữa trực giác và kinh nghiệm: Con người có thể tạo ra may mắn cho chính bản thân mình thay vì chờ đợi nó xuất hiện?, Con người có thể đủ bản lĩnh và sự tỉnh táo để biết rằng mình đang ra quyết định đúng đắn dựa trên trực giác, hay đang đưa ra quyết định an toàn nhưng không đột phá do phụ thuộc quá nhiều vào các dữ liệu thông tin? Bạn có biết rằng "sợ thất bại" là động lực lớn nhất và tích cực nhất trong kinh doanh? *Những điều trường Harvard không dạy bạn* sẽ cho bạn rất nhiều câu trả lời cho những điều mình luôn tự hỏi như vậy. Đi xa hơn nữa, đây thực sự là một cuốn cẩm nang đưa lại cho bạn đọc những lời khuyên rất thực tế trong việc hoàn thiện các kỹ năng của bản thân (yếu tố gốc quyết định mọi hành vi của con người), phát triển các kỹ năng đàm phán (kỹ năng nền tảng trong giao tiếp xã hội), và cuối cùng là các ứng dụng thiết thực trong việc quản lý một doanh nghiệp (một xã hội thu nhỏ phụ thuộc vào tài năng và kỹ năng của bản thân người lãnh đạo). Đó cũng là ba phần cơ bản của cuốn sách này.

Những điều trường Harvard không dạy bạn là một cuốn sách được trình bày một cách dung dị những trải nghiệm của Mark H. McCormack, một doanh nhân thành đạt, được đào tạo về luật nhưng khởi nghiệp trong một lĩnh vực rất mới mẻ cách đây nửa thế kỷ, lĩnh vực quản lý và tiếp thị thể thao. Trong quá trình lập nghiệp và quản trị công ty của mình, ông rất trăn trở với câu hỏi: liệu những kiến thức thu nhận được trong nhà trường đã đúng và đủ chưa cho một nhà lãnh đạo doanh nghiệp - cũng như với những nhân viên mà mình tuyển dụng? Kinh nghiệm 20 năm chèo lái công ty đã cho ông rất nhiều kinh nghiệm thực tiễn để có thể chia sẻ với người khác, vượt lên trên những điều tưởng như họ đã biết trong kiến thức trang bị từ nhà trường hay trong kinh nghiệm thực tế vật lộn với thương trường. Đây là những kinh nghiệm quý giá mà bất cứ ai trong chúng ta cũng có thể tìm thấy mình ở đó, dường như là những điều mình đã biết nhưng giật mình chợt nhận ra tại sao trong những hoàn cảnh tương tự, ta đã không hành xử được như vậy, và do đó đã không đạt được đến những hiệu quả tối ưu của sự thành công. Ở đây, bạn sẽ hiểu ra mình đã thực sự biết quan sát tích cực hay mới chỉ là quan sát? Bạn đã biết sử dụng sự im lặng chủ động, hay đã biết sử dụng một câu nói nhạy cảm "tôi không biết" đúng chỗ hay chưa? Có cách nào vượt qua sự từ chối trong đàm phán và chuyển biến nguy cơ thành cơ hội bằng sự nhạy cảm bản năng? Cuốn sách chỉ ra rất nhiều những ảo tưởng sai lầm mà một cá nhân hay một nhà quản lý mắc phải mà không nhận ra, như ảo tưởng hội họp hiệu quả (quy luật hiệu quả của một cuộc họp tỷ lệ nghịch với số người tham gia), ảo tưởng triết lý quản lý hiệu quả (chỉ có một

triết lý quản lý hiệu quả là nhìn nhận được rằng không có một triết lý nào thực sự hiệu quả: hãy biết linh hoạt), hay ảo tưởng can thiệp hiệu quả (các nhà quản lý thường tự coi mình là các nhà chuyên môn để can thiệp quá sâu vào công việc phía dưới mà không hiểu rằng công việc thực sự của mình phải là người quản lý các nhà chuyên môn).

Những điều trường Harvard không dạy bạn cho ta phần còn thiếu của những gì ta đã và đang thu nhận được từ thực tế cuộc sống, kinh nghiệm bằng vàng và cả những trả giá bằng vàng mà tác giả đã đi qua và chia sẻ lại với bạn đọc. Những điều Mark H. Mccormack đã trân trọng tổng kết và chia sẻ với chúng ta cũng sẽ là những điều các bạn sẽ trân trọng và chia sẻ cùng người khác. Xin giới thiệu đến các bạn cuốn cẩm nang rất nhẹ nhàng và hữu ích này.

Hà Nội, tháng 7 năm 2009

NGUYỄN HỒNG TRƯỜNG

Giám đốc Phát triển Kinh doanh và Công nghệ

Quỹ đầu tư mạo hiểm IDG Ventures Vietnam

Lời nói đầu

Khi còn học ở trường Luật Yale, tôi được biết rằng, nếu xét theo hệ thống giáo dục chuyên ngành kinh doanh thì chứng chỉ luật cũng có chút giá trị tương đương với bằng Thạc sỹ Quản trị kinh doanh (MBA – Master of Business Adminstration). Sau này, khi giảng dạy tại Harvard và một số trường kinh doanh khác, điều đó đã thuyết phục tôi – mặc dù trên thực tế, phạm vi hoạt động của hai lĩnh vực này đều được phân định rõ ràng. Khi mới bước chân vào lĩnh vực kinh doanh, cố gắng bỏ công sức để đạt được tấm bằng MBA hoặc LLB (Cử nhân Luật) hoàn toàn xứng đáng. Nhưng nếu xét dưới góc độ giáo dục học, một mặt, những tấm bằng đó là nền tảng tốt nhất trong quá trình học, song mặt khác, lại khiến người học trở nên kiêu căng mù quáng.

Bài học tốt nhất bất kỳ ai cũng có thể học được từ trường kinh doanh là ý thức được những gì nhà trường không thể dạy bạn – tất cả mọi đặc tính và sự phức tạp của đời sống kinh doanh hàng ngày. Kinh nghiệm của những người từng trải có thể giúp bạn học hỏi những điều này nhanh hơn, dễ dàng hơn và bớt mệt nhọc hơn rất nhiều, song quan trọng nhất vẫn là quá trình tự học hỏi của mỗi cá nhân.

Đầu thập niên 1960, tôi thành lập một công ty với số vốn chưa đầy 500 đô-la và đó cũng là khởi điểm của một lĩnh vực kinh doanh mới – quản lý và tiếp thị thể thao. Ngày nay, công ty phát triển thành Tập đoàn Quản lý Quốc tế (IMG), có văn phòng ở tất cả các quốc gia, với doanh thu hàng năm lên tới hàng trăm triệu đô la.

Có lẽ tôi được biết đến với danh hiệu "Người đem lại cho Arnold Palmer hàng triệu đô-la" nhiều hơn cái tên thật của mình. Mặc dù tôi cũng có đóng góp vào thành công của Arnold Palmer, nhưng thực ra, chính bản thân ông mới là người làm nên một "Arnold Palmer triệu đô".

Quản lý ngôi sao thể thao luôn là một việc rất quan trọng đối với chúng tôi, cũng như với hơn 500 ngôi sao thể thao trong danh sách khách hàng của chúng tôi. Nhưng đó mới chỉ là một phần công việc của tôi và mọi người trong công ty.

Bộ phận truyền hình của chúng tôi sản xuất và cung cấp hàng trăm nghìn giờ phát sóng chương trình theo đơn đặt hàng của các tổ chức như Wimbledon, Liên đoàn Bóng đá Quốc gia Mỹ (NFL), các hiệp hội tennis và golf của Mỹ, Liên đoàn Trượt tuyết thế giới, Hiệp hội Thể thao các trường đại học, cao đẳng của Mỹ (NCAA), Câu lạc bộ golf Royal and Ancient. Hơn 50 công ty lớn trên thế giới đã sử dụng dịch vụ tư vấn tiếp thị của chúng tôi. Hàng trăm nhà lãnh đạo cấp cao của các công ty đến với chúng tôi để được cung cấp phương pháp hoạch định và quản lý tài chính. Ngoài ra, chúng tôi còn có ba công ty thời trang và chúng tôi đại diện, hoặc từng đại diện cho nhiều tổ chức quốc tế như Tổ chức Nobel, Tòa thánh Vatican, Giáo hội Thiên chúa Anh quốc. Năm 1988, chúng tôi là cố vấn truyền hình cho Ủy ban Tổ chức Thế vận hội mùa đông ở Calgary và Thế vận hội mùa hè ở Seoul, Hàn Quốc.

Hơn 20 năm qua, tôi nghĩ mình đã trải qua hầu hết các tình huống, cũng như gặp hầu hết các nhân vật điển hình trong giới kinh doanh. Công việc của tôi là giải mã cái tôi phức tạp của các vận động viên siêu sao trong mối quan hệ với vợ (chồng), cha mẹ, người yêu, hàng xóm hay người hâm mộ của họ. Tôi từng tiếp xúc với các nguyên thủ quốc gia, chủ doanh nghiệp, giám đốc ngân hàng quốc tế cho đến các cố vấn nghiệp dư, các tổ chức quản lý thể thao quan liêu và những tay mafia trong ngành. Tôi đã tiếp cận với từng giai đoạn và từng khía cạnh của các ngành công nghiệp giải trí, thông tin liên lạc và vui chơi. Và vào lúc nào đó, tôi đã giao dịch với tất cả các quốc tịch trên trái đất này.

Vì có quan hệ với nhiều công ty lớn trên thế giới, tôi đã bước vào không biết bao nhiêu văn phòng của cấp lãnh đạo và các phòng họp, chứng kiến hoạt động của nhiều công ty, với đủ mọi phong cách, văn hóa, lý thuyết và triết lý – và hiểu được tại sao nhiều công ty không thể hoạt động. Từ kinh nghiệm và quan sát thực tế, trong cuốn sách này, tôi đưa ra những lời khuyên về các lĩnh vực bán hàng, đàm phán, khởi nghiệp, thiết lập và điều hành doanh nghiệp, quản lý nhân sự, thăng tiến và hoàn thành mọi việc.

Song ở một góc độ nào đó, việc phân loại này dễ gây hiểu lầm bởi thực ra cuốn sách này nói về "trải nghiệm" – khả năng sử dụng tích cực và năng động phần bản năng, sự nhạy cảm và nhận thức của chính bạn. Hãy sử dụng chúng để đạt được những gì bạn muốn, bằng con đường ngắn nhất.

Liệu bạn có thể học cách áp dụng các phản ứng gan góc vào lĩnh vực kinh doanh? Có thể không hoàn toàn, song những gì bạn có thể học hỏi là kết quả của lối tư duy từng trải. Phần lớn những gì tôi nói và làm trong kinh doanh, từ lời góp ý khiêm tốn tới nhận xét cố ý đều nhằm mang lại cho tôi lợi thế tâm lý so với người khác, hoặc giúp tôi khai thác tối đa thông tin từ họ. Đó chính là sự khôn ngoan từng trải – tri thức ứng dụng về con người.

Dù đó là việc kết thúc một thương vụ hay yêu cầu tăng lương, thúc đẩy lực lượng bán hàng gồm 5 nghìn người hay đàm phán một-đối-một, mua công ty mới hay chuyển đổi công ty cũ, hầu hết tình huống kinh doanh luôn là tình huống về con người. Chính các nhà quản lý hòa hợp với con người và biết về cách áp dụng điều đó là người giành được lợi thế.

Để công bằng với Trường Kinh doanh Harvard, những gì họ không dạy bạn chính là những gì họ không thể dạy được – làm sao hiểu tâm lý con người và cách sử dụng vốn hiểu biết đó để đạt những điều bạn muốn. Đó chính là những gì cuốn sách này có thể dạy bạn!

Dĩ nhiên, các tình huống kinh doanh cũng chỉ là các tình huống mà thôi. Song với kinh nghiệm và quan sát thực tế, tôi đưa ra nhiều phương pháp cụ thể có thể áp dụng trực tiếp mang lại kết quả tức thời và rõ ràng. Phần lớn những lời khuyên này trái với thông lệ, bởi tôi tin rằng việc lệ thuộc vào vốn hiểu biết thông thường – những ý tưởng cũ kỹ và phương pháp lạc hậu – là vấn đề lớn nhất của giới kinh doanh Mỹ ngày nay. Điều hành công ty là quá trình liên tục phá vỡ các hệ thống và thách thức các phản ứng có điều kiện, đi ngược lại với xu hướng.

Mục đích chính của tôi khi viết cuốn sách này là lấp đầy khoảng cách giữa giáo dục của trường kinh doanh với kiến thức thực tế thu được từ kinh nghiệm hàng ngày khi điều hành doanh nghiệp và quản lý nhân sự.

Trong suốt nhiều năm qua, chúng tôi thuê nhiều Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh từ trường Harvard và những nơi khác. Đây là một trong những phản xạ có điều kiện: nếu bạn có vấn đề, hãy thuê một Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh. Khi chúng tôi bước vào những lĩnh vực không thật tự tin hoặc ít chuyên môn, tôi cho rằng nhờ giáo dục, Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh là những người tốt nhất đối với chúng tôi. Nhưng tôi cũng khám phá ra rằng tấm bằng thạc sỹ trong lĩnh vực kinh doanh đôi khi có thể ngăn cản khả năng làm chủ kinh nghiệm. Một số thạc sỹ chúng tôi tuyển dụng ban đầu hoặc là những người vốn đã ngờ nghệch, hoặc là nạn nhân của việc đào tạo kinh doanh. Kết quả là họ không có năng lực học hỏi thực tế – không thể hiểu biết chính xác về con người hoặc đánh giá tình huống. "Sở trường" của họ là luôn nhận thức sự việc sai lầm. Công bằng mà nói, một số thạc sỹ làm việc cho chúng tôi đã biết cách điều chỉnh phù hợp với thế giới thực tế khá dễ dàng. Song phải thừa nhận rằng thật sai lầm khi coi bằng cấp hay chỉ số IQ cao tương đương với "sự khôn ngoan trong kinh doanh".

Tôi không có định kiến đối với tri thức, sự thông minh và bằng cấp. Tuy nhiên, chúng không thể thay thế năng lực nhận thức, sự nhạy cảm về con người và sự khôn ngoan, từng trải. Tôi nghĩ Trường Kinh doanh Harvard cũng nhận thức được điều này. Tôi mong muốn họ thấy cần phải đọc cuốn sách này.

PHẦN MỘT

Con người

1. Đoán biết con người

Tôi sẽ kể cho bạn nghe hai câu chuyện về một vị tổng thống tương lai và một vận động viên golf nhà nghề giàu có. Mặc dù hai sự việc này xảy ra cách nhau gần một thập niên, song với tôi, chúng lại có mối liên hệ mật thiết.

Năm 1963, tại Paris, trong đợt thi đấu giải golf thế giới, tôi tình cờ gặp Tổng thống Richard Nixon hai lần: lần đầu ở câu lạc bộ golf khi ông đến bàn tôi nói chuyện với tay golf Gary Player; lần thứ hai, chỉ vài ngày sau, ở Tour d'Argent, khi tôi đang ăn tối với Arnold Palmer và Jack Nicklaus và ông đến để gặp họ.

Nixon cư xử khá thân mật và vui vẻ. Tuy nhiên, trong cả hai lần gặp, ông đều lặp lại một vài câu quen thuộc. Dường như ông đang nói với những hình nộm chứ không phải với người thật, có lẽ ông đã chuẩn bị sẵn những câu nói dành cho từng kiểu người.

Câu chuyện thứ hai là về Doug Sanders, một vận động viên golf thích khoa trương. Nhiều người cho rằng chúng tôi sai lầm khi nhận làm đại diện cho Doug. Doug mang trong mình dòng máu Las Vegas – thành phố ăn chơi bậc nhất của Mỹ, tham gia đua xe bất hợp pháp, dính líu đến các vụ scandal và chơi cá độ. Một số người cho rằng anh ta sẽ gây tai tiếng cho chúng tôi và thắc mắc tại sao tôi có thể tin một con người như vậy. Thật tình, tôi còn tin Doug Sanders nhiều hơn những kẻ đó. Bởi tôi thấy được sự đáng tin của anh ta.

Một lần Doug được mời đi thi đấu ở Canada. Tôi không biết gì về việc này bởi anh tự mình thu xếp mọi việc và đối tác thanh toán cho anh ta bằng tiền mặt. Nhưng khoảng một tuần sau, chúng tôi nhận được thư của Doug. Bên trong là khoản hoa hồng dành cho người đại diện!

Tôi kể lại hai câu chuyện trên để các bạn có thể thấy được tầm quan trọng của việc nhận biết con người. Tất cả những gì người ta nói và làm, kể cả chi tiết hết sức nhỏ nhặt, cũng có thể nói lên rất nhiều về con người thật của họ. Những lần tình cờ gặp Nixon tạo cho tôi ấn tượng về sự giả dối. Mười năm sau, ông ta bị buộc từ chức Tổng thống. Có lẽ một phần do ông ta có dính líu đến vụ Watergate , phần khác cũng vì tính giả dối của ông ta. Không ai yêu quý và tin tưởng những kẻ giả dối, do đó, chắc chắn họ sẽ không muốn một kẻ như vậy nắm giữ vận mệnh quốc gia. Còn đối với trường hợp Doug Sanders, khoản hoa hồng mà chúng tôi nhận được không lớn và đáng phải quan tâm, song tôi luôn tưởng tượng đến hình ảnh Doug vừa trở về từ chuyến thi đấu, đếm tiền và bỏ phần hoa hồng vào phong bì và gửi ngay cho chúng tôi. Điều đó nói lên tính cách của Doug Sanders.

Mọi người thường mặc định tổng thống Mỹ tương lai phải là người có những phẩm chất mẫu mực, còn tay golf chỉ là kẻ bịp bợm. Nhưng với hai trường hợp này, sự việc lại không phải như vậy.

Vậy điều này liên quan gì đến việc kinh doanh? Tất nhiên là có và thậm chí còn liên quan đến rất nhiều mặt của lĩnh vực này. Trong thế giới kinh doanh, tùy theo từng tình huống,

các doanh nhân lại diện cho mình một "lốt áo" tính cách khác nhau. Họ đối xử kiểu này với cấp dưới, kiểu kia với cấp trên và một kiểu hoàn toàn khác nữa với người ngoài công ty.

Nhưng dù thế nào, con người thật của họ không phải lúc nào cũng có thể "đổi màu" nhanh chóng để phù hợp với môi trường xung quanh. Trong quá trình giao dịch, dù vô thức hay ý thức thì một lúc nào đó, bạn sẽ nhận ra con người thật của họ.

Chúng ta luôn muốn biết suy nghĩ thật của người khác, chứ không phải là lời lẽ dối trá. Chúng ta muốn mình có thể đoán được tính cách của người khác qua hành động, cử chỉ của họ. Dù là người mua hay bán, đi thuê hay được thuê, đàm phán hợp đồng hay phải đáp ứng những yêu cầu của người khác, tôi đều muốn nắm rõ lý lịch và bản chất thật của đối tác.

Suy cho cùng, quan hệ kinh doanh cũng là quan hệ giữa người với người. Càng biết nhiều và nhận thức sớm bản chất của đối tác bao nhiêu, công việc sẽ càng hiệu quả bấy nhiêu.

ĐỪNG COI Ý KIẾN LÀ LỜI GIẢI ĐÁP

Mọi người thường có thói quen phán đoán người khác, ngay cả khi chưa tiếp xúc, dựa trên những gì được nghe hay biết về công ty của người đó. Thậm chí, họ bỏ qua cả điều họ tận mắt chứng kiến để khẳng định những kết luận sẵn có.

Khi làm việc tại IMG (International Management Group – Tập đoàn Quản lý Quốc tế), chúng tôi thường xuyên gặp những người có định kiến về công ty. Nhiều tờ báo cũng như chương trình truyền hình tô vẽ và dựng lên hình ảnh IMG là tập đoàn có thế lực lớn trong làng thể thao với những tay đàm phán cứng rắn đến mức tàn nhẫn.

Điều không ngờ tới là hầu hết những điều đó lại mang lại lợi ích cho chúng tôi. Mọi người mong đợi chúng tôi đưa ra những con số khổng lồ và mong đợi đó càng giúp chúng tôi dễ dàng đạt được mục tiêu hơn. Khi nhận thấy chúng tôi là những người tử tế và có thể hợp tác, họ hoàn toàn bị chinh phục.

Tuy nhiên, còn rất nhiều người kiên quyết bám lấy định kiến của mình đến nỗi dù đang giao dịch với chúng tôi nhưng anh ta vẫn không hiểu rõ về tình hình hoạt động cũng như nhân viên công ty chúng tôi. Anh ta luôn chuẩn bị sẵn sàng để phản ứng với bất kỳ động thái nào từ phía chúng tôi; do đó, ngay cả khi chúng tôi nói: "Rất hân hạnh được gặp ông!" anh ta cũng cho đó là lời đe dọa trá hình. Rõ ràng, chính những định kiến ngăn cản anh ta tìm hiểu bản chất thật sự của chúng tôi.

Đoán biết người khác tức là mở rộng mọi giác quan trước những gì đang diễn ra và chuyển những nhận xét thành bằng chứng cụ thể để sử dụng hiệu quả.

KHẢ NĂNG NHẠY CẢM

Dave Marr, cựu golf thủ vô địch của Hiệp hội Golf nhà nghề (PGA), đã đưa ra một quy luật đặt cược trong môn thể thao này: "Đừng bao giờ đặt cược cho người đứng ngay lỗ golf đầu

tiên nếu người đó có nước da cháy nắng, có cây đánh golf đầu rất bé trong túi và đôi mắt lé".

Năng lực quan sát giúp bạn dễ dàng có được những nhận xét tinh tế về người khác. Nhưng trong hầu hết các giao dịch, còn nhiều thứ cần phải xem xét hơn những gì mắt thường có thể nhìn thấy, đó là thế giới nội tâm ẩn giấu sau vẻ bề ngoài của họ.

Đa phần chính các giao dịch cung cấp đầy đủ bằng chứng cho phép bạn nhìn thấu những gì ẩn dưới bề mặt. Đôi khi có những việc người ta vô thức nói hay làm, ví dụ như họ nhìn đi chỗ khác khi đối tác đặt câu hỏi. Tuy nhiên, có những hành vi không hề đơn giản và không hẳn do vô thức, ví dụ như chọn lựa câu cú diễn tả ý tưởng cụ thể. Bất kỳ ai cũng có thể đoán được tính cách của người khác, điều quan trọng là phải nắm bắt những dấu hiệu thể hiện thông qua hành động của họ.

Thật ngạc nhiên là rất nhiều nhà lãnh đạo không nhận thức được điều đó. Họ hoàn toàn không biết chuyện gì đang diễn ra quanh mình. Họ chỉ để ý đến bản thân mà phớt lờ người khác, hoặc chỉ biết lo cho công ty của mình mà không cần biết người khác đang làm gì.

Chúng ta không thể làm việc hiệu quả mà không có sự nhạy cảm đối với người khác, đặc biệt là trong lĩnh vực kinh doanh. Nhìn chung, mọi khía cạnh của quá trình này đều liên quan tới con người – người quản lý họ, bán hàng cho họ, làm việc với họ hay đơn giản là thúc đẩy họ làm việc. Không nhạy cảm thì không thể khôn khéo. Khả năng nhạy cảm giúp bạn có tầm nhìn xa trông rộng, trở nên khôn ngoan cũng như thành công và giàu có. Nó sẽ giúp bạn dự đoán được tương lai.

Bản chất thực của một người không thể thay đổi theo hoàn cảnh. Càng biết rõ một người, bạn càng khám phá được nhiều điều về thế giới nội tâm ẩn chứa đằng sau vẻ bề ngoài cũng như dự đoán được cách phản ứng của họ trong tất cả các vụ giao dịch. Sự hiểu biết này thật vô giá!

Đây cũng chính là "cách thức làm ăn" của những tay thầy bói chuyên nghiệp. Trong hàng thế kỷ nay, họ dùng các thủ thuật này dự đoán tương lai. Họ thường dò xét khách hàng bằng cách quan sát những người này cư xử thế nào, ngoại hình ra sao, ăn mặc kiểu gì và đưa ra một vài câu hỏi vớ vẩn. Từ các dữ kiện này, thầy bói có thể "thấy được tương lai", song thật ra với những gì đã tìm hiểu, họ chỉ nói ra những điều khách hàng muốn nghe. Dựa vào những thông tin nhỏ nhất, thầy bói giỏi có thể đưa ra những lời tiên đoán chính xác đến mức khiến người ta giật mình. Với khả năng như vậy, nếu điều hành công ty, hẳn một số thầy bói sẽ trở thành những giám đốc xuất sắc. Song thực tế rất nhiều vị giám đốc chỉ là những thầy bói tồi.

Khả năng nhạy cảm đòi hỏi bạn phải mở rộng mọi giác quan, nói ít và nghe nhiều hơn. Im lặng, quan sát và lắng nghe, bạn sẽ biết được hầu hết những gì cần biết, nhiều hơn cả những gì người khác muốn bạn biết.

CHĂM CHÚ LẮNG NGHE

Trong kinh doanh, khả năng lắng nghe còn hiệu quả hơn nhiều so với việc chỉ đơn giản đánh giá tính cách con người. Khi chuẩn bị viết cuốn sách này, tôi tham khảo ý kiến của những người bạn trong giới kinh doanh rằng điều gì tạo nên thành công. Hầu hết đưa ra lời khuyên: "Hãy là người biết lắng nghe!"

Nhấn mạnh vai trò quan trọng của yếu tố này, giám đốc của một tổ chức bán hàng nổi tiếng đưa ra nguyên tắc: "Hãy luôn để ý đến tỷ lệ nghe-nói của bạn!" Còn một giám đốc của Pepsi-Cola kể cho tôi nghe một câu chuyện đáng nhớ của hãng. Nếu biết lắng nghe, có lẽ anh ta cũng như hãng đã tiết kiệm được rất nhiều thời gian.

Hãng Pepsi luôn cố gắng hợp tác làm ăn lâu dài với chuỗi nhà hàng kinh doanh hamburger Burger King. Họ tin rằng Burger King sẽ không bao giờ nghĩ đến chuyện từ bỏ hãng Coke, nên Pepsi lúc nào cũng chỉ tập trung đem đến cho khách hàng một lựa chọn. Thực ra, Burger King cũng vẫn khuyến khích sự lựa chọn ("Hãy ăn theo cách của bạn") nhưng, như họ nhiều lần nói với hãng Pepsi, vấn đề này còn nằm trong một triết lý chất lượng có quy mô rộng hơn một thực đơn giới hạn, trong đó có một cola (1 chai nước ngọt).

Cuối cùng, Pepsi hiểu được điều gợi ý này và chuyển hướng tập trung nhấn mạnh Pepsi và Burger King là bạn chí cốt, anh này sát cánh anh kia. Bởi vì họ cùng chia sẻ một chiến lược nhắm đến "chất lượng sản phẩm cao" thì bỏ Coke để mua Pepsi có phải là hợp lý hay không?

"Các anh biết không?" một người của Burger King nói: "Chúng tôi đã cố gắng nói cho các anh thấy được điểm này trong suốt mấy tháng, tôi rất mừng là cuối cùng cũng có người chịu nghe".

QUAN SÁT TÍCH CỰC

Mặc dù có thể trao đổi hầu hết mọi chuyện qua điện thoại, song tôi vẫn sẵn sàng gặp trực tiếp đối tác nếu đó là vấn đề quan trọng hoặc mối quan hệ làm ăn lâu dài. Bởi tôi muốn có ấn tượng dựa trên những điều quan sát được hơn là nghe thấy. Dù sao, ấn tượng khi gặp mặt cũng rất khác so với khi nói chuyện qua điện thoại.

Quan sát là một hành động tích cực. Mọi người thường phô bày con người mình dưới nhiều hình thức, do đó, bạn sẽ không nhận thấy nếu không chủ động và thật sự để tâm.

Lời nói và hành động là các tín hiệu vừa có ý thức, vừa vô thức. Ngôn ngữ cơ thể cũng là một yếu tố quan trọng song đó mới chỉ là một phần nhỏ trong số rất nhiều tín hiệu vô thức. Hầu hết những gì ta quan sát được đều là những hành động có ý thức và có mục đích, như phong cách ăn mặc, lối cư xử và cách gây ấn tượng. Tuy nhiên, chúng chỉ có ích khi bạn biết tận dụng.

Quan sát tích cực tức là xem xét tổng thể, ghi nhận mọi dấu hiệu có ý thức cũng như vô thức, cân nhắc và chuyển hóa chúng thành những nhận xét có thể sử dụng. Khi đối diện với một người, điều mà tôi muốn thiết lập nhất là một vùng an toàn – hay có thể gọi là "khung

hình" – gồm những phạm vi mà tôi cần quan sát, dựa trên những gì nghe và nhìn thấy, điều này sẽ giúp tôi ứng phó tốt nhất với họ.

Quan sát tích cực không có nghĩa là quan sát vội vàng – đưa ra kết luận quá nhanh chóng, hoàn toàn lệ thuộc vào những cách giải thích cổ điển, hoặc gán cho sự việc những ý nghĩa mà nó không có. Chẳng hạn, khi làm việc, một số người tập trung vào công việc đến mức có những hành động thể hiện sự căng thẳng quá độ, song một số khác lại có tư thế hết sức thoải mái. Nếu vội vã phán đoán hai trường hợp này, ta có thể đưa ra những kết luận sai lầm. Hầu hết mọi quan sát cần phải được xem xét trong một khung cảnh rộng lớn hơn kết hợp với những điều bạn nghe thấy.

Hoặc cùng một tư thế ngồi, người ta có thể đưa ra kết luận với hai ý nghĩa khác nhau. Chẳng hạn những người có kiểu ngồi lọt thỏm trong ghế được coi là không có uy, song cũng có thể hiểu theo nghĩa ngược lại. Hay với những người "lịch thiệp", thường ngồi trên mép ghế, hơi hướng về phía trước, lắng nghe từng lời bạn nói song lại chẳng làm gì thì sẽ xảy ra hai khả năng. Một là họ thuộc "trường phái cổ điển", thích nhấn mạnh sự trịnh trọng bằng những câu như "Tôi rất vui vì được nghe điều đó!" Thứ hai, có thể họ là nhân viên trẻ nhiệt tình, luôn tự cho rằng hình thức, chứ không phải những điều họ nói hay làm, mới là yếu tố quyết định vị trí công việc của họ. Tuy nhiên, những người tỏ ra nghiêm nghị và chăm chú quá mức đều khiến tôi cảm thấy không thoải mái.

Ngoài ra, còn một lý do nữa khiến dáng điệu trở thành yếu tố đáng quan tâm. Khi quan sát dáng điệu của một người, bạn có thể phán đoán tương đối chính xác về người đó vì thông thường nội dung và hình thức luôn thống nhất với nhau. Tuy nhiên, cũng cần chú ý phân biệt giữa dáng điệu và sự làm dáng, đó là hai khái niệm hoàn toàn khác nhau.

Tôi rất khó chịu với những người hay sửa sang điệu bộ, chăm chút hình thức quá mức, như cố ưỡn ngực hay thót bụng vào. Cách sắp xếp, trang trí văn phòng, nhà ở của họ cũng thể hiện điều đó. Bước vào phòng của họ, bạn sẽ thấy rất nhiều bằng cấp, giấy khen trên tường hay trang trí theo một kiểu ấn tượng nào đó. Đó chính là những bằng chứng cụ thể nhất nói lên tính cách của người đó. Bạn cần cẩn trọng khi làm việc với họ. Chắc chắn họ sẽ quan tâm đến bề ngoài hơn là công việc, hình thức hơn là kết quả thật sự.

Tất nhiên, đôi mắt vẫn là tín hiệu sinh động, nhất quán và biểu cảm nhất. Đôi mắt sẽ nói cho bạn biết mọi người đang thật sự nghĩ gì, ngay cả khi các tín hiệu còn lại đều chỉ đi hướng khác.

Trong kinh doanh, với những tình huống không thể sử dụng lời nói, người ta có thể truyền thông tin cho nhau bằng mắt. Hãy quan sát ánh mắt của đối tác trong cuộc họp. Điều này sẽ giúp bạn xác định họ thật sự đang nghĩ gì, đồng thời tiết lộ cho bạn biết ai trong số đó là người có quyền nhất, và liệu bạn có đang khiến họ chán ngấy hay không, v.v...

CÁ TÍNH

Cá tính tạo nên sự khác biệt – khác biệt giữa lý thuyết và thực hành, giữa vọng tưởng và đời thực, giữa cách thức sự việc xảy ra và điều bạn muốn, giữa những gì người ta dạy và không

thể dạy bạn ở Trường Kinh doanh Harvard. Một công ty có 2.500 người thì sẽ có 2.500 cá tính khác nhau, mỗi người có một quan điểm riêng về thực tế. Cá tính lý giải nguồn gốc của mọi sự việc.

Cá tính của một người, ngay cả sự ngạo mạn, cũng có thể là đồng minh đắc lực nhất của chính họ. Rất nhiều thương vụ được đàm phán thành công là nhờ cá tính của người đàm phán, họ là người luôn cho rằng đã tham gia thì sẽ phải làm bằng được. Nếu có thể nghiên cứu và tìm hiểu ảnh hưởng của cá tính đối với công việc kinh doanh, cũng như điều khiển cá tính bằng cách kích thích, thúc đẩy hay kiềm chế nó thì bạn sẽ đạt được những thương vụ hiệu quả.

Căn cứ vào mức độ mà cái tôi của từng người thể hiện, ta có thể dễ dàng đưa ra nhận xét về người đó. Hầu hết các doanh nhân thành công đều có cái tôi lớn. (Tuy nhiên điều đó không đúng với cái tôi của các nữ doanh nhân, cái tôi của họ rất khó đoán định. Phụ nữ thường không ràng buộc bản thân với công việc nhiều như nam giới.)

Tuy nhiên, người có cái tôi lớn không có nghĩa là có tính cách mạnh mẽ, và ngược lại. Cố khẳng định cái tôi của mình chỉ chứng tỏ sự tự ti về bản thân. Nhiều doanh nhân thành công nhưng vẫn rất điềm đạm.

Trong kinh doanh, hầu hết mọi người đều thích làm việc với những người có cá tính mạnh mẽ. Họ là những nhà quản lý sẵn sàng chấp nhận mạo hiểm, tư duy logic và hoàn thành công việc nhanh nhất.

Ngược lại, người có cá tính mềm yếu là người khó dự đoán hơn và vì thế, khó xác định được hướng hành động. Những người đó thường tự đánh giá thấp bản thân, do đó, làm việc với họ sẽ mất nhiều thời gian và hiệu quả kém hơn.

Khi xác định được cá tính của một người, bạn có thể trả lời những câu hỏi như: Anh ta trả lời thẳng thắn đến mức nào? Anh ta sẽ quyết định nhanh ra sao và khi đã quyết định, anh ta có thay đổi không? Anh ta có phải là người nhất quán không? Anh ta là người mạnh dạn hay nhút nhát? Anh ta là người chấp nhận thực tế hay muốn thay đổi thực tế? Và quan trọng hơn hết, mức an toàn của anh ta như thế nào?

"Mức an toàn" ảnh hưởng trực tiếp đến cách cư xử trong kinh doanh. Anh ta là người ngang bướng hay biết điều? Anh ta là người ưa hình thức? Trong công việc, anh ta có tỏ ra kiêu căng tự phụ? Anh ta có giữ lời hứa không? Hành động của anh ta đàng hoàng, minh bạch hay khuất tất?

Thay vì luôn thách thức và đối đầu với cá tính của người khác, bạn nên ghi nhận và hiểu ảnh hưởng của nó đối với công việc của mình. Như vậy, bạn sẽ dễ dàng kết nối và đạt hiệu quả hơn trong các mối quan hệ với mọi người.

Vấn đề cuối cùng cần được xem xét là cá tính của chính bạn. Không gì gây trở ngại đến việc thấu hiểu người khác bằng chính cá tính của bản thân. Cần phải biết điểm mạnh, điểm yếu của bản thân, chúng có thể làm lệch lạc phản ứng cũng như nhận định của bạn đối với người

khác. Sẽ không chính xác nếu bạn đưa ra kết luận về hành động của người khác lại dựa trên cá tính của bạn chứ không phải cá tính của người đó.

NHỮNG ẤN TƯỢNG TÍCH CỰC

Đôi khi tôi lâm vào những tình huống mà rốt cuộc mọi việc không được như ý, thế nhưng, ấn tượng tốt đẹp về đối tác, như cách cư xử, vẫn khiến tôi muốn được tiếp tục làm việc với họ. Điều này thường dẫn đến những cơ hội kinh doanh có kết quả khả quan hơn, bù đắp cho những thất bại ban đầu.

Năm 1975, chúng tôi bắt đầu tìm cách thuyết phục để trở thành đại diện của vận động viên tennis Chris Evert. Ban đầu, cô tỏ ra cương quyết, và chỉ muốn làm việc độc lập. Nhưng sau các cuộc gặp, cô đã để lại trong tôi ấn tượng rất tốt về sự thẳng thắn và cách ứng xử đến nỗi tôi tin rằng giữa chúng tôi có một mối "duyên nợ". Vì vậy, tôi tiếp tục thuyết phục và 5 năm sau, cô trở thành khách hàng của chúng tôi.

Tuy nhiên, cũng có những tình huống mà khi thoát ra được tôi lại cảm thấy may mắn. Dù trong bất kỳ tình huống nào, tôi cũng chưa bao giờ đơn phương đưa ra quyết định sẽ không làm việc với một ai đó, do vậy, nếu xảy ra điều này thì đó hẳn phải là trường hợp rất đặc biệt. Khi còn trẻ, tôi dễ bị ảnh hưởng bởi những yếu tố bên ngoài – tiền bạc, quyền lực và sự hào nhoáng. Nhưng càng trưởng thành, tôi càng chín chắn hơn, biết coi trọng tác phong kinh doanh và những phẩm chất nội tâm, đồng thời nhận thức được rằng những thứ hào nhoáng bề ngoài như tiếng tăm, địa vị hay hình thức thật vô nghĩa.

Trong quan hệ kinh doanh, những người bị ảnh hưởng bởi hình thức phù phiếm thường dễ bị lừa gạt. Tuy nhiên, cũng hãy coi chừng những người hay nhắc tới một "người bạn rất thân" (thường là một cái tên có thể gây ấn tượng hoặc cộng sự nào đó của bạn)! Nếu bạn biết về "người bạn" được nhắc đến, hãy tìm hiểu xem người đó nói gì về mối quan hệ giữa họ. Nếu thực tế họ chỉ mới gặp nhau vài lần, hãy kiểm tra tất cả những đề nghị đối tác đưa ra. Đồng nghiệp của một người nào đó cũng có thể cung cấp cho bạn những dữ kiện có ích về họ. Chẳng hạn, ấn tượng về cô thư ký có thể giúp bạn có được vài nét phác thảo về vị giám đốc của cô ta.

Tương tự, khi làm việc với nhân viên quản lý cấp cao của một hãng dụng cụ thể dục thể thao danh tiếng, tôi nhận thấy ông ta là người có khả năng song lại không dám quyết định bất cứ điều gì, ngay cả những việc rất nhỏ nhặt. Do đó, khi gặp sếp của ông ta, vị chủ tịch, tôi đã đoán trước được tính cách của ông này – một nhà lãnh đạo chuyên quyền, độc đoán.

Các nhân viên trong công ty thường có khuynh hướng bắt chước đặc điểm tính cách của cấp trên. Vì vậy, bạn có thể đoán biết tính cách của nhân viên bằng cách xem họ bị ảnh hưởng như thế nào từ cấp trên, cả về mặt mạnh lẫn mặt yếu.

Cách đây vài năm, tôi ăn trưa cùng giám đốc của một trong những đài truyền hình lớn của Australia. Bản thân ông ta là một người nổi tiếng, nhưng sếp của ông ta – tổng giám đốc tập đoàn Truyền thông quốc tế – là một trong những nhân vật có thế lực nhất Australia, còn nổi tiếng hơn.

Tôi từng ăn trưa với vị tổng giám đốc này vài lần. Ông không bao giờ ký vào hóa đơn thanh toán. Ăn xong, ông chỉ việc đứng dậy ra về. Điều đó thể hiện sự hợm hĩnh song cũng khá ấn tượng bởi có thể ông ta có tài khoản tại tất cả các nhà hàng ở Australia, hoặc đơn giản là thói quen của ông ta nổi tiếng đến mức nhà hàng nào mà ông ta đến ăn cũng biết phải gửi hóa đơn thanh toán đến công ty.

Và rồi tay giám đốc đài truyền hình cũng bắt chước thói quen đặc biệt này của sếp. Sau khi ăn xong, tôi định gọi phục vụ để tính tiền thì ông ta bảo không phải lo chuyện đó. Với vẻ quan cách, ông ta đứng dậy và ra khỏi nhà hàng. Nhưng rắc rối là ông ta không nổi tiếng như sếp của mình, do vậy người quản lý nhà hàng tưởng ông ta ăn quịt nên đuổi theo, khiến ông ta bị bẽ mặt.

Rõ ràng là không có nguyên tắc bất di bất dịch nào giúp bạn đoán biết con người hay khám phá tính cách ẩn sau bề ngoài của một doanh nhân. Song nếu có bất cứ dữ kiện hay cơ sở nào để so sánh, hãy tận dụng và kiểm định xem nó có thể là một bằng chứng giúp bạn suy đoán hay không.

TẬN DỤNG CÁC CUỘC GẶP GỠ

Trong một lần chơi tennis cùng vợ chồng vị chủ tịch của một công ty thuộc danh sách *Fortune 500*, tôi nhận thấy suốt trận đấu, ông ta luôn miệng chê bai và đổ lỗi cho bà vợ mỗi lần họ bị thua điểm. Chắc chắn vợ ông ta không phải là vận động viên tennis số một thế giới như Martina Narvatilova, ông ta cũng đâu phải là vận động viên tennis Bjorn Borg và thậm chí, ông ta bị thua nhiều điểm như vợ. Nhưng vì ông ta không chịu nhận lỗi nên bà vợ là đối tượng để đổ lỗi tiện lợi nhất. Nếu đánh hụt và mất điểm, ông ta sẽ trách tại bà khiến ông sao nhãng hoặc cằn nhằn tại sao bà không đỡ trái banh đó. Điều này giúp tôi nhận biết được một phần những gì sẽ gặp phải khi làm ăn với ông ta.

Mọi người thường dễ để lộ cái tôi của mình trong những tình huống hết sức tình cờ. Cách một người đối xử với nhân viên phục vụ hay tiếp viên hàng không có thể cho ta thấy những bí mật ẩn sau bề ngoài của người đó. Quan sát cách họ tỏ ra nóng nảy hay bực bội với một sai lầm nhỏ nhặt có thể đem lại những giá trị vô giá về sau.

Gần đây, tôi tiến hành đàm phán với người đứng đầu bộ phận quản lý của một cuộc thi thể thao quốc tế quan trọng. Trước đó, tôi đã có nhiều dịp quan sát thấy ông ta là người không giữ được bình tĩnh. Khi nổi nóng, ông ta sẽ trở nên cáu gắt, khó chịu và muốn kết thúc nhanh chóng mọi việc. Do đó, tôi biết rằng nếu chúng tôi tiếp tục trì hoãn thì ông ta sẽ cảm thấy bực dọc và nhanh chóng kết thúc cuộc đàm phán. Và ông ta đã làm như vậy.

Trên thực tế, cách thức duy nhất để hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh là luôn đề cao cảnh giác và lợi dụng sơ hở của người khác. Thông thường, một cuộc gặp càng thân mật bao nhiêu thì mọi người càng ít cảnh giác bấy nhiêu. Bạn sẽ ngạc nhiên khi nhận thấy mình có thể rút ra được nhiều điều trong một bữa nhậu bàn chuyện làm ăn. Bởi vậy, tôi rất tán thành những cuộc họp kết hợp ăn uống. Nếu đó là một mối làm ăn mới, tôi sẽ không chỉ quan tâm đến nội dung cuộc thảo luận, mà còn để ý quan sát đối tác.

Một lần, tôi đi ăn trưa với một người mà trước đó mới chỉ nói chuyện qua điện thoại. Khi người phục vụ đem thực đơn tới, ông ta nói mình đang phải ăn kiêng và chỉ uống cà phê. Đó là một nhà hàng khá lớn và tôi cảm thấy thú vị là ông ta không gọi thứ gì đó cho có lệ. Tuy vậy, tôi vẫn lịch sự hỏi vị khách liệu ông ta có muốn dùng món sa-lát trộn hay không. Ông ta trả lời: "Vậy cũng được!" và nói thêm: "Ông ăn gì, tôi cũng sẽ ăn cái đó". Điều này càng khiến tôi thấy thú vị hơn bởi nếu ông ta đổi ý dễ dàng như vậy thì chứng tỏ khi đàm phán, tôi cũng có thể dễ dàng thuyết phục ông ta. Dĩ nhiên, điều này không hoàn toàn đúng, song tôi có thể biết chắc mình đã nắm trong tay những nhận xét hữu ích cho các cuộc đàm phán với ông ta trong tương lai.

Các cuộc tiếp xúc, gặp gỡ và trao đổi với những người không cùng ngành nghề hay chuyên môn cũng giúp chúng ta học hỏi được nhiều điều. Vì thế, tôi thường xuyên tổ chức các buổi gặp gỡ giữa bạn bè, thân chủ và cộng sự của mình. Thật bổ ích khi xem các vận động viên thể thao ứng xử thế nào với giới doanh nhân. Điều này cũng giúp tôi một phần trong việc quyết định nên để thân chủ (các vận động viên mà chúng tôi đại diện) gặp gỡ khách hàng và những người được phép tổ chức thi đấu ở mức độ nào trước khi cam kết. Những tay vợt nổi tiếng như Arnold Palmer, Gary Player, John Newcombe hay tay đua Jackie Stewart và vận động viên trượt tuyết Jean-Claude Killy có thể tham gia mọi cuộc hội họp và cá tính của họ đóng vai trò then chốt trong những nỗ lực bán hàng của chúng tôi.

QUAN SÁT NHỮNG THỜI ĐIỂM BÊN LỀ

Trong kinh doanh, các cuộc gặp mặt trang trọng, cuộc họp cấp cao, phiên đàm phán hay một số hình thức giao dịch kinh doanh khác cũng chỉ tiết lộ cho chúng ta biết rất ít sự thật vì trong những hoàn cảnh này người ta thường chỉ "đóng kịch" với nhau. Do đó, hãy để ý đến những thời điểm bên lề. Thời điểm bắt đầu, kết thúc hay nghỉ giải lao chính là những lúc mọi người ít "cảnh giác" nhất. Chẳng hạn, trong cuộc họp kéo dài hai tiếng đồng hồ, vài phút đầu – trước khi nói chuyện làm ăn – và vài phút cuối – trước khi mọi người ra về – có thể cho bạn biết về đối tác nhiều hơn những gì xảy ra trong khoảng thời gian hội họp. Tuy nhiên, đây cũng chính là lúc bạn dễ mất cảnh giác nhất. Vì vậy, hãy luôn tỉnh táo trong mọi thời điểm.

Ngoài ra, cũng nên để ý quan sát mọi người trong thời gian giải lao, các cuộc trao đổi bất thường hay bất cứ việc gì đột ngột xen vào khi việc bàn bạc chính thức đang diễn ra trôi chảy. Trong hầu hết mọi cuộc gặp gỡ làm ăn, những người tham gia luôn đóng vai trò nhất định, do vậy, khi có người phá vỡ trật tự thì nhất định sẽ xảy ra sự rạn nứt nào đó. Chỉ cần để ý xem ai là người làm việc này và cách mọi người phản ứng qua ánh mắt và lời nói, bạn sẽ biết được rất nhiều điều.

Một cảnh trong phim Bố Già minh họa điều này thật rõ ràng: Bố Già vừa mới thẳng thừng từ chối lời đề nghị tham gia việc buôn bán ma túy của trùm Mafia thì Sonny, ông con cả nóng tính, buột miệng nói rằng những điều kiện họ đưa ra là sự sỉ nhục đối với gia đình hắn. Điều này tất nhiên dẫn đến vụ mưu sát trừ khử Bố Già. Các ông trùm khác nhận thấy biểu hiện "xé rào" của Sonny bởi khi phản đối những điều kiện họ đưa ra, hắn đã để lộ ý định sẵn sàng

cứu xét vụ làm ăn này hơn ông bố. Mặc dù đây là một câu chuyện hư cấu song quả thực diễn biến tâm lý của các nhân vật trong Bố Già lại rất thật.

THẤU HIỂU CON NGƯỜI QUA SÂN GOLF

Tôi rất mê chơi golf. Tôi dành nhiều thời gian cho môn thể thao này và thường băn khoăn không hiểu tại sao việc khiến trái golf bé xíu rơi vào một lỗ nhỏ lại hấp dẫn đến vậy. Song tôi biết nguyên nhân khiến một trận chơi golf đem lại cho ta đủ mọi cung bậc cảm xúc và nó cũng hé lộ nhiều nét cá tính của người chơi. Trong kinh doanh, nó giúp tôi dự đoán phản ứng của đối tác hiệu quả hơn cả hàng trăm tiếng đồng hồ họp hành. Có thể do nó tác động trực tiếp đến tâm lý hơn so với những trò chơi và tình huống khác. Hoặc cũng có thể vì sân chơi với những bãi cỏ xanh rờn và vùng đồi trải dài khiến người ta cảm thấy thư giãn và mất cảnh giác. Sau đây là một số trường hợp phổ biến:

Cú đánh thử

Cú đánh thử là cú đánh ở cự ly gần, được sự cho phép của đối thủ, giúp người chơi ước lượng được mức độ, hướng và cách đánh để đưa bóng vào lỗ. Quan sát động thái của người chơi và bạn sẽ nhận thấy những điều thú vị xung quanh cú đánh thử.

Trường hợp thứ nhất, một số người từ chối đánh thử, họ muốn tự mình tính toán chính xác đường đi của quả bóng. Lời khuyên trong kinh doanh: Bạn khó có thể ban phát ân huệ đối với kiểu người này.

Trường hợp thứ hai, một số người nghiễm nhiên đánh thử dù họ đứng cách lỗ tới 2m. Đây thường là típ người bảo thủ. Tuy nhiên, nếu biết dừng lại và tính toán, họ có thể tự đánh bóng vào lỗ. Lời khuyên trong kinh doanh: Có một số người không yêu cầu được ban phát ân huệ, họ mặc định đó là điều hiển nhiên.

Ngoài ra, còn một kiểu cư xử nữa cũng khá thú vị, đó là kiểu "thử nửa vời". Họ đánh bóng, nếu vào lỗ thì tốt; còn nếu không, đó lại được coi là cú đánh thử. Lời khuyên trong kinh doanh: Kiểu người này rất khó hợp tác làm ăn. Họ luôn tự lừa dối bản thân, thích khoa trương, phóng đại và luôn muốn một kết quả hoàn hảo.

"Bạn đánh cái gì?"

Tôi từng chơi golf với CEO của một công ty lớn. Khi chơi kém, ông ta luôn nói: "Tôi được 79 điểm". Dĩ nhiên, 79 điểm này bao gồm một số cú đánh thử và vài lần đếm lộn các cú đánh. Điều thú vị là ông ta thật sự tin mình đã được 79 điểm. Kiểu người này thường khiến tôi cảm thấy bực mình. Họ luôn tự huyễn hoặc bản thân bằng sự việc không có thật.

"Nhược điểm của bạn là gì?"

Hầu hết mọi người đều biết khá chính xác nhược điểm của mình. Tuy nhiên, một số người lại thổi phồng nó lên. Đây là những người muốn lợi dụng bạn, họ không hào hứng tham gia trừ phi lấy được tiền của bạn. Đó có lẽ cũng là cách làm ăn của họ.

Ngược lại, có người lại che giấu nhược điểm của mình. Đây là những người muốn lừa gạt thế gian về khả năng thật sự của mình. Họ có xu hướng chối bỏ những thành tích kém: "Hôm nay, tôi không gặp may!" Đã bao nhiêu lần bạn nghe câu đó trong kinh doanh?

ĐOÁN BIẾT VÀ THẤU HIỂU CON NGƯỜI: KẾ HOẠCH 7 BƯỚC

Rõ ràng là không có bất cứ nguyên tắc nào trong việc đoán biết con người, dù là 7, 70 hay 700 bước. Nếu thật sự đoán biết con nguời đơn giản như vậy thì ai cũng có thể học được. Nhưng dù sao, nó cũng bao gồm một số bước căn bản sau:

Bước 1: Chăm chú lắng nghe

Hãy lắng nghe cả điều người ta nói lẫn cách nói. Mọi người thường có xu hướng nói nhiều hơn họ muốn. Bạn hãy tạm ngừng nói – một khoảng yên lặng hơi khó chịu sẽ khiến họ nói nhiều hơn.

Bước 2: Quan sát tích cực

Bạn đã bao giờ xem một chương trình đối thoại hay phỏng vấn trên truyền hình và thốt lên: "Ồ, người này đang lo lắng quá!" hoặc "À ha, câu hỏi đó khiến anh ta lúng túng!"?

Rõ ràng, bạn không cần phải đọc sách về ngôn ngữ cơ thể để có thể hiểu những cử chỉ hay động tác nhất định, hoặc để "nghe" một phát biểu mà người ta có thể nói qua cách ăn mặc.

Bước 3: Nói ít hơn

Làm như vậy, tự nhiên bạn sẽ biết nhiều hơn, nghe nhiều hơn, thấy nhiều hơn và ít mắc sai lầm hơn. Mọi người đều có thể nói ít hơn và hầu như ai cũng nên nói ít hơn. Thay vào đó, hãy đặt câu hỏi!

Bước 4: Xem xét lại ấn tượng ban đầu

Tôi thường tin vào ấn tượng ban đầu, song với điều kiện là đã xem xét cẩn thận. Phải có một quá trình suy ngẫm hoặc xem xét từ khi ấn tượng ban đầu xuất hiện cho đến lúc bạn chấp nhận nó như một nguyên tắc của mối quan hệ.

Bước 5: Dành thời gian tận dụng những điều bạn đã biết

Nếu bạn chuẩn bị gặp hoặc gọi điện cho một người nào đó, hãy dành vài phút suy ngẫm về những gì bạn biết và những phản ứng mà bạn muốn có ở họ. Dựa trên những điều đã biết về người đó, bạn sẽ lựa chọn được cách nói hoặc cách hành động để có được phản ứng như mong muốn?

Bước 6: Suy xét khôn ngoan

Để đoán biết con người tốt hơn, bạn cần phải suy xét khôn ngoan. Để sử dụng hiệu quả những điều đã biết, bạn không nên nói cho họ biết bạn nghĩ rằng họ thật dễ đánh bại, hoặc

chỉ ra những điều bạn cảm thấy họ sẽ làm sai. Nếu để họ nắm được những gì bạn biết, bạn sẽ đánh mất cơ hội tận dụng hiệu quả những nhận xét của mình. Bạn không cần đổi nhận xét của mình về người đó để có được nhận xét của họ về mình. Hãy nhớ, bạn chỉ có thể sử dụng những gì bạn biết về người khác nếu họ biết về bạn ít hơn.

Kể cho người khác nghe mọi điều bạn biết chắc chắn sẽ khiến họ có cơ hội xâm phạm đến sự an toàn của chính bạn. Hãy để họ tự tìm hiểu về tính cách và thành tích của bạn từ người khác.

Bước 7: Khách quan

Trong bất kỳ tình huống kinh doanh nào, nếu bạn có thể giữ thái độ khách quan, nhất là khi sự việc đang trở nên gay gắt, thì tự nhiên khả năng quan sát của bạn sẽ tăng lên. Khi một người bắt đầu nổi nóng, đó là lúc anh ta sơ hở nhất. Nếu bạn cũng đáp trả bằng một câu nóng nảy không kém, thì không những bạn đã làm giảm khả năng quan sát, mà còn khiến mình bị sơ hở nữa.

Tôi luôn nhấn mạnh tầm quan trọng của tính chủ động hơn là sự phản ứng bột phát trong các tình huống kinh doanh. Thay vì phản ứng, chủ động sẽ giúp bạn sử dụng đúng đắn những gì mình biết, biến những nhận thức thành quyền điều khiển. Nếu tiếp tục để bản thân lâm vào thế bị động, bạn đã quẳng đi lợi thế này của mình.

Nếu không phản ứng thì bạn sẽ không bao giờ phản ứng thái quá. Thay vì bị điều khiển, bạn sẽ là người điều khiển.

2. Gây ấn tượng

Năm 1964, khi tôi đang cùng danh hài Bob Hope đi trên đường phố Seattle thì một phụ nữ tiến đến gần Hope và nói: "Ông còn nhớ tôi không? Cách đây hai năm, chúng ta đã gặp nhau ở Cincinnati." Hope tỏ ra rất lịch sự, nhưng rõ ràng anh không hề biết người phụ nữ đó là ai. Sau khi bà ta đi, Hope quay sang nói với tôi: "Anh có tin được không, mỗi năm tôi gặp tới 10 nghìn người, vậy mà hai năm sau, một người phụ nữ đến và nghĩ rằng tôi có thể nhớ được tên bà ta!"

Bản thân tôi là người nhớ tên rất kém và tôi cho rằng mọi người hẳn cũng như vậy. Vì vậy, dù gặp một người nhiều lần, nhưng nếu không chắc chắn họ biết tên tôi thì tôi sẽ mở đầu cuộc gặp bằng cách giới thiệu tên mình.

Đây chỉ là một chi tiết nhỏ song lại là yếu tố quan trọng giúp gây ấn tượng. Bạn có thể hiểu nhiều về tính cách con người qua những điều nhỏ nhặt mà họ nói và làm. Do đó, chính những điều nhỏ nhặt mà bạn nói và làm thường gây ấn tượng lâu bền nhất.

Trong kinh doanh, những lời phát biểu về bản thân mà bạn đưa ra, dù hữu ý hay vô tình, đều là cơ sở để người khác đánh giá về bạn. Tất cả những yếu tố như cách ăn mặc, nói chuyện điện thoại, hiệu quả làm việc, cách viết thư, chào hỏi, v.v... đều ảnh hưởng đến ấn tượng của bạn đối với người khác – họ sẽ đoán biết bạn là người thế nào. Và như vậy, bạn có thể khiến mọi người nhìn nhận về mình theo cách bạn muốn.

Đây cũng chính là một kiểu lôi kéo khôn ngoan. Một trong những trở ngại lớn của cuộc sống là mọi người không làm những gì bạn muốn họ làm. Song nếu bạn có thể điều khiển được những ấn tượng của người khác về mình thì bạn sẽ khiến họ muốn làm những gì bạn muốn.

Mọi tình huống kinh doanh đều có sự đánh giá lẫn nhau giữa các bên. Mỗi bên đều ngấm ngầm tìm cách gây ảnh hưởng với bên kia. Bên nào có khả năng điều khiển ấn tượng của người khác sẽ là người chiến thắng, không chỉ trước mắt mà còn về lâu dài. Một người bạn của tôi gọi quá trình giao tiếp này là "sự phô trương lực lượng trong kinh doanh". Về mặt ý nghĩa và tác động của nó, thuật ngữ này có thể được chấp nhận, song lại không thể lột tả hết sự tinh tế của quá trình này.

Rõ ràng, không ai chấp nhận bị chi phối và điều khiển. Do đó, các nhà quản lý hiệu quả nhất cần phải gây ấn tượng bằng những cách thức kín đáo. Với những hành động hay cử chỉ dù đơn giản song nếu xảy ra bất thường, người ta sẽ để ý.

Đặc biệt, trong các cuộc đàm phán, lựa chọn từ ngữ khi nói là một cách có thể xoay chuyển hoàn toàn cục diện. Thậm chí, việc thêm bớt dù chỉ một vài từ cũng có thể tạo ra sự khác biệt lớn. Ví dụ: khi bày tỏ ý kiến không đồng tình, nếu bạn nói: "Tôi đồng ý" trước "nhưng mà..." sẽ khiến đối tác cảm thấy được tôn trọng, còn bạn vẫn giữ được lập trường của mình.

Một lần, tôi đi ăn trưa cùng Ray Cave, chủ bút tạp chí Time. Khi đến nơi, Ray vui vẻ chào người quản lý nhà hàng: "Rất vui được gặp lại ông!" Người quản lý tỏ ra hân hoan và lập tức

dẫn chúng tôi đến tận bàn ăn. Sau khi ông ta đi khỏi, tôi hỏi Ray: "Hình như anh nói rằng anh chưa bao giờ ăn ở đây cơ mà?" Anh nói: "Tất nhiên rồi".

Một đồng nghiệp của Ray Cave, Patricia Ryan, chủ bút tạp chí People, nói rằng nếu đi ăn trưa với đối tác, chị sẽ gọi một ly whisky chứ không phải là nước khoáng. Chị hiếm khi uống rượu, song xử sự như vậy, chị sẽ gây được ấn tượng sâu sắc với đối tác, khiến họ hiểu rằng chị đến đây để bàn công chuyện nghiêm túc.

Để gây ấn tượng thật khôn khéo, mọi người phải tự ý thức được mình, phân biệt được ấn tượng mình tạo ra với ấn tượng mình muốn tạo ra. Những kẻ kiêu căng tự phụ, thích phô trương và khoe khoang về bản thân quả thực cũng gây được những ấn tượng mạnh, tuy nhiên, hầu hết lại là ấn tượng xấu.

Nhưng dù sao, nhận thức được sai lầm của bản thân còn tốt hơn không tự nhận thức được chính mình. Bạn đã bao giờ gặp trường hợp một vị giám đốc khi gặp trục trặc trong việc đặt chỗ máy bay, đã quát mắng nhân viên bán vé? Ông ta hành động thật sai lầm bởi đó là người duy nhất có quyền cho ông ta lên máy bay, trong khi ông ta lại khiến mình bị ghét. Đó là hội chứng "Kẻ thù lớn nhất của đời người là chính mình". Ngay cả khi bạn có điều gì đáng nói nhưng lại diễn đạt bằng giọng điệu hay cách thức chán ngấy, chắc chắn sẽ không có ai lắng nghe bạn.

Hãy nhận thức rõ những cơ hội giúp bạn gây ấn tượng tốt và cả những việc có thể khiến bạn gây ấn tượng xấu với mọi người. Gây ấn tượng tốt với người khác đơn giản chỉ là đối xử với họ theo cách họ muốn và không làm những gì họ không thích.

Khả năng gây ấn tượng sẽ giúp bạn che khuất những phần chưa hoàn hảo của mình. Nếu biết tận dụng mọi cơ hội khiến mọi người có ấn tượng tốt rằng bạn là một người có năng lực, làm việc hiệu quả, chín chắn và công bằng – đúng típ người mà họ muốn tạo dựng quan hệ làm ăn – thì họ sẽ bỏ qua những sai sót mà đôi lúc bạn mắc phải.

XÓA BỎ ĐỊNH KIẾN

Hãy cân nhắc việc hành động trái ngược với những mong đợi của người khác. Thông thường, nó sẽ đạt được hiệu quả đáng kể. Nếu mọi người chờ đợi ở bạn một phản ứng cứng rắn, thì một lời bình luận đơn giản, khiêm tốn sẽ có tác dụng đáng kinh ngạc. Nếu một cuộc đàm phán được dự đoán là khó khăn thì việc nhượng bộ một điểm không mấy quan trọng sẽ là cách hữu hiệu để bắt đầu. Với những gì người khác nghĩ bạn muốn ở họ thì bạn càng cần phải làm ra vẻ không muốn.

Chẳng hạn, gần đây, chúng tôi rất muốn ký hợp đồng với một ngôi sao truyền hình khá kín đáo. Cô ấy biết điều đó và chờ đợi chúng tôi đưa ra lời đề nghị trước. Nhưng thay vì tìm cách năn nỉ hay thuyết phục, trong buổi gặp gỡ đầu tiên, tôi khéo léo kể cho cô biết đôi chút về bản thân và công ty của chúng tôi. Sau đó, chúng tôi bàn luận sôi nổi về sự nghiệp của cô cũng như những cơ hội cô sẽ có nếu hợp tác với chúng tôi. Thậm chí, tôi không hề đề cập đến việc muốn làm đại diện cho cô. Dĩ nhiên, việc đó khiến cô bắt đầu thắc mắc tại sao

chúng tôi không theo đuổi cô quyết liệt hơn – và điều thú vị là cô bắt đầu theo đuổi chúng tôi.

Nếu mọi người cho rằng tôi biết nhiều về một vấn đề thì trong vài phút đầu của cuộc họp, tôi sẽ thể hiện ngược lại. Điều đó ít nhất cũng khiến người khác bớt dè chừng và nhìn chung, nếu tôi tỏ ra biết càng ít thì họ càng dễ cởi mở hơn. Ngược lại, nếu mọi người cho rằng tôi không biết gì, tôi sẽ làm như tình cờ thốt ra một vài nhận xét để họ hiểu rằng tôi biết nhiều hơn họ nghĩ.

Trong các quan hệ kinh doanh quốc tế luôn tồn tại rào cản ngôn ngữ – ở một mức độ nào đó, chúng được lợi dụng hiệu quả. Người Mỹ, có lẽ là dân tộc ít liên quan đến ngoại ngữ hơn so với hầu hết các quốc gia, đặc biệt dễ trở thành nạn nhân của rào cản ngôn ngữ và thực tế, các nhà quản lý nước ngoài thường lợi dụng điểm này. Mặt khác, nếu một doanh nhân Mỹ khôn khéo sử dụng vài câu hoàn hảo bằng chính tiếng mẹ đẻ của đối thủ, anh ta sẽ đạt được lợi thế vô cùng hữu ích.

Văn hóa và phong tục ở các vùng miền khác nhau của mỗi quốc gia cũng rất thú vị. Một người ở vùng này đến vùng khác làm ăn thường hay mặc cảm về những gì anh ta coi là nhược điểm của bản thân. Mỗi khi có một sự tương phản rõ rệt về văn hóa – giữa thành phố và tỉnh lẻ, giữa công nghiệp giải trí và tài chính – thì có thể sẽ có người được lợi.

Tôi đã thấy một vài người chống lại chính văn hóa và phong tục của họ. Chúng tôi có quan hệ với nhà quảng cáo thể thao rất thành công ở Nhật, Atsushi Fujita. Đôi khi ông có những phương pháp rất độc đáo. Cách đây vài năm, khi Fujita đang là đại diện cho ngành truyền hình Nhật Bản phát sóng giải bóng đá Đại học Rose Bowl thì một trong những hãng truyền hình nước này lại đến đàm phán trực tiếp với Ủy ban Rose Bowl. Khi Fujita biết được điều này, ngay trong đêm ông dẫn theo cô con gái, lái xe đến gặp chủ tịch của hãng truyền hình đó. Đứng trên ngưỡng cửa nhà vị chủ tịch, nắm chặt tay cô con gái nhỏ, Fujita nói rằng nếu họ không rút lui thì ông sẽ bị mất mặt ở Mỹ. Hai hôm sau, ông giành lại được quyền phát sóng giải Rose Bowl.

THƯ TỪ LÀ CƠ HỘI ĐỂ BẠN THỂ HIỆN BẢN THÂN

Quan hệ thư từ – cả trong nội bộ lẫn bên ngoài – là một trong những cơ hội phổ biến nhất để bạn giới thiệu bản thân với cộng đồng kinh doanh.

Tôi rất chú trọng đến tất cả các lá thư mình gửi đi. Nó phải được đánh máy cẩn thận, trình bày đẹp. Trong kinh doanh, có rất ít việc mà bạn có thể khiến chúng phải theo ý mình, nhưng đây là một ngoại lệ. Vì vậy, khi nghe cô thư ký nói: “Điều đó cũng gần đúng”, tôi rất khó chịu. Trong tiềm thức, quan hệ thư từ gây ấn tượng mạnh mẽ về cách thức bạn quản lý công việc, vậy nên tôi không muốn người ta cho rằng tôi quản lý “gần đúng”. Đây là một dịp đơn giản và hiển nhiên để tôi chứng tỏ điều ngược lại.

Tôi luôn cố gắng dành thời gian thể hiện sắc thái cá nhân trong mỗi bức thư – dù chỉ là một câu hay một vài đoạn. Đó có thể là về sở thích của người nhận, điều vốn không hề liên quan hay liên quan rất ít đến chủ đề bức thư. Có thể là một thương vụ mà anh ta mới giành được,

hay mối quan tâm của anh ta đối với đội bóng đá địa phương, hoặc vài câu hỏi thăm về gia đình. Cũng có thể là việc bày tỏ sự ủng hộ – hy vọng rằng công việc của anh ta sẽ thuận lợi hoặc chúc anh ta vượt qua kỳ nghỉ như ý.

Nếu bạn cá nhân hóa một lá thư chào hàng, điều đó sẽ gây ấn tượng rất tốt. Chắc chắn nó sẽ khiến mọi người để ý, bởi họ sẽ thắc mắc: "Làm thế nào anh ta biết được điều đó?" và chứng tỏ rằng bạn đã dành thời gian chuẩn bị.

Tôi cũng có một danh sách dài những người mà tôi gửi tặng thiệp và quà Giáng sinh hàng năm. Mọi người thường chìm ngập trong công việc bận rộn và không mấy quan tâm, thậm chí chẳng để ý đến việc đó. Rất nhiều người đã làm như thế, và vì thế, tôi làm ngược lại.

Những lá thư mẫu mang sắc thái quá khách quan gây ảnh hưởng lớn đến bạn. Tôi chưa từng nghe ai nói: "Hôm nay, tôi nhận được một bức thư mẫu tuyệt vời!" Thật không còn gì tệ hơn một bức thư bắt đầu bằng: "Thưa ông" và cuối cùng là tên bạn được đánh máy (thường bị sai) cùng một chữ ký photo!

Việc đánh dấu "riêng tư và bí mật" trên bì thư mà không có lý do chính đáng chắc chắn sẽ gây ấn tượng xấu ngay lập tức. Sự lừa dối không bao giờ tạo được ấn tượng tốt đẹp. Nếu phải dùng đến hai chữ "riêng tư và bí mật" để khiến ai đó phải đọc thư, có lẽ bạn còn phạm nhiều sai lầm khác nữa.

Nếu sử dụng đúng lúc thì tốc độ cũng thu hút sự chú ý. Dịch vụ điện tín và telex được quan tâm hơn thư từ thông thường. Chúng được gửi trực tiếp đến tay người nhận chứ không phải thông qua thư ký.

ĐÁNH GIÁ QUA ĐỒNG NGHIỆP

Như chúng ta thấy, thư ký là đầu mối liên lạc chính của bạn với thế giới bên ngoài, mọi người sẽ đánh giá bạn qua cách cô ta đối xử với họ. Nếu cô ta nói cộc lốc, người ta sẽ nghĩ bạn là người cộc lốc. Nếu cô ta tiết lộ bí mật, người ta sẽ cho là bạn không thể giữ bí mật. Nếu cô ta nhân danh bạn đi nói này nói nọ, chính bạn sẽ bị xem là một kẻ lắm điều. Nếu cô ta hay gây phiền phức và hống hách, người ta cũng nghĩ bạn là người như vậy.

Cô thư ký của một vị giám đốc đài truyền hình hàng đầu ở Anh luôn gây khó khăn và không cho tôi gặp ông chủ cô ta. Tôi đặt lịch hẹn gặp ông bất cứ lúc nào trong vòng hai tuần song cô ta vẫn bảo với thư ký của tôi là ông chủ của cô ta "bận lắm". Tuy nhiên, khi tôi gặp trực tiếp ông thì hóa ra không phải như vậy.

Thực tế, thư ký đóng một vai trò "bảo vệ" nhất định. Họ có thể làm bức bình phong cho bạn trước những người khác, giúp bạn có thể chủ động tốt hơn để ứng phó trước nhiều tình huống kinh doanh đa dạng. Thường thì nó cũng đơn giản như việc nói: "Xin lỗi ai gọi đó ạ?" hay "Ai đó?"

Thư ký thường cư xử như những người lính và nhiều vị sếp hài lòng về tác phong cộc lốc của cô thư ký, thậm chí còn khuyến khích điều đó. Có lẽ, những người này cho rằng kiểu cộc lốc như vậy khiến họ có vẻ quan trọng hơn.

Tất nhiên, điều này áp dụng với tất cả nhân viên cấp dưới. Nếu họ làm việc trực tiếp với bạn, chắc chắn người ta sẽ đánh giá bạn, ít nhất là ở một mức độ nào đó, qua cách ứng xử của những người này. Vì vậy, nếu bạn thấy họ có khuyết điểm, vì quyền lợi của chính mình, hãy chỉ cho họ thấy.

TRANG PHỤC NGHIÊM CHỈNH

Cách bạn ăn mặc gây ấn tượng mạnh mẽ và tức thì về con người bạn. Nhìn chung, bạn nên ăn mặc kín đáo. Nếu bạn cho rằng mình có thể đánh giá con người qua cách ăn mặc, người khác cũng nghĩ như vậy. Rõ ràng, trang phục công sở của bạn càng kín đáo bao nhiêu, người ta càng khó đoán biết bạn bấy nhiêu. Những người tham dự cuộc họp trong trang phục dạo phố, như đi dép lê, mặc áo sơ-mi hở ngực, đeo dây chuyền vàng khoa trương có thể khiến mọi người có cái nhìn không thiện cảm.

Chúng tôi từng tuyển dụng một nhân viên, ngày đầu đi làm anh ta mặc quần xám tro rất đẹp, sơ-mi lụa không thắt cà vạt và vét-tông xanh đậm. Tôi phải yêu cầu trưởng bộ phận của anh ta giải thích cho anh ta rằng trang phục công sở như vậy là không phù hợp.

Hầu hết các thân chủ của chúng tôi đều ở trong độ tuổi từ 20-30, nhất là các vận động viên tennis thường đến dự họp trong trang phục rất thoải mái. Hầu như họ đều là triệu phú và chúng tôi quản lý tiền của họ: chúng tôi thu tiền, quản lý và đầu tư nó. Họ muốn các giám đốc của công ty chúng tôi phải trông như giám đốc ngân hàng hơn là vận động viên tennis, dù cho vận động viên ăn mặc rất đẹp.

Coco Chanel, nhà sáng lập hãng thời trang nổi tiếng Chanel, đưa ra đánh giá rất xác đáng: Nếu người phụ nữ ăn mặc xấu, bạn sẽ để ý đến bộ trang phục, còn nếu người phụ nữ ăn mặc đẹp, bạn sẽ để ý đến chính cô ta. Tương tự, lời khuyên dành cho các nhà quản lý doanh nghiệp, bất kể nam hay nữ là: Nguyên tắc chung là không để trang phục công sở tiết lộ bất cứ điều gì về con người bạn – nó chỉ là bộ quần áo vừa vặn mà thôi.

CHÍNH XÁC TỪNG GIÂY

Mỗi khi thiết lập mối quan hệ kinh doanh mới, tôi tạo ra những tình huống để thể hiện mình là người chính xác từng giây. Tôi hẹn sẽ gọi điện lúc 10 giờ và đúng vào giờ đó tôi sẽ gọi. Tôi hứa là thư của tôi sẽ ở trên bàn họ vào sáng thứ hai tới, và sẽ đúng là như vậy. Tôi sẽ có mặt tại cuộc hẹn đúng lúc như tôi đã nói. Khi làm như vậy trong quan hệ với đối tác mới, họ sẽ cho rằng đó chính là lối hành xử của bạn trong công việc. Hơn nữa, họ sẽ làm theo và bạn cũng nhận được những phản hồi đúng giờ như họ nhận được từ bạn.

ĐỪNG BIẾN MÌNH THÀNH KẺ ĂN CẮP THỜI GIAN

Lời than phiền thường nghe thấy nhất của các giám đốc là thiếu thời gian. Với họ một ngày thật quá ngắn ngủi để có thể giải quyết được mọi việc. Do đó, họ cũng không ý thức được thời gian của người khác.

Cách nhanh nhất để gây ấn tượng xấu muôn đời là làm lãng phí thời gian của người khác: sử dụng thời gian phung phí hoặc làm mất nhiều thời gian hơn mức cần thiết.

Nếu bạn không có gì để nói thì đừng tổ chức họp hành. Một người biết quý trọng thời gian sẽ đáp lại câu nói: "Tôi chỉ muốn gặp ông cho biết" bằng cách không bao giờ để bạn gặp họ lần nữa.

Đừng khiến mọi người bị lãng phí thời gian ở văn phòng của bạn. Thật khó chịu khi phải ngồi chờ trong văn phòng của một người trong khi ông ta mải mê nói chuyện điện thoại. Và còn khó chịu hơn nhiều khi phải chịu đựng những cú điện thoại hỏi thăm vớ vẩn mà đáng lẽ ông ta có thể dễ dàng kết thúc bằng cách trả lời: "Tôi đang bận họp, lát nữa tôi sẽ gọi lại!" Nếu bạn buộc phải trả lời điện thoại khi đang tiếp khách trong văn phòng, hãy xin lỗi khách rồi nhanh chóng kết thúc cuộc gọi.

Có ba trường hợp ngoại lệ: một là khi bạn đang chỉ cho nhân viên cấp dưới về kỹ năng nói chuyện điện thoại hoặc hướng dẫn trực tiếp một tình huống cụ thể; hai là khi cuộc gọi liên quan tới cuộc họp; ba là người mà bạn nói chuyện điện thoại có thể tạo ấn tượng tốt với người mà bạn đang tiếp.

Khoảng đầu những năm 1970, có lần tôi liên lạc với Phó Tổng thống Mỹ Spiro Agnew khi ông muốn nhờ tôi làm đại diện cho ông về vấn đề bản quyền một truyện ngắn của ông. Văn phòng của ông hỏi họ có thể liên lạc với tôi ở đâu. Tôi nói hoặc ở khách sạn hoặc ở văn phòng của A. C. Spectorski, lúc đó là chủ bút tạp chí Playboy. Và trong khi tôi đang gặp Spectorski tại văn phòng của ông thì cô thư ký gọi điện vào và nói: "Ngài Phó Tổng thống đang ở đầu dây chờ ông McCormack!" Mặc dù cuộc điện thoại không liên quan gì đến công việc đang bàn, song kể từ lúc đó, buổi làm việc của chúng tôi có vẻ quan trọng hẳn.

"SÂN NHÀ"

Tại một số thời điểm, một trong những kỹ thuật bán hàng hay nhất là đến văn phòng của khách hàng để gặp họ. Đôi khi, chúng ta buộc phải làm như vậy vì nghi thức, hoặc vì hoàn cảnh. Song nhìn chung, điều kiện lý tưởng nhất để đàm phán là gặp gỡ ngay tại văn phòng của bạn. Điều này không hẳn vì "văn phòng bề thế" của bạn mà là ở chính "sân nhà", bởi vì khi đó bạn sẽ có lợi thế hơn hẳn đối tác. Ngay cả khi đó chỉ là một căn phòng nhỏ thì chơi trên sân nhà vẫn là tốt nhất.

Trước hết, đó là "sàn diễn" của bạn. Tại văn phòng của mình, bạn có thể kiểm soát cuộc họp. Thêm nữa, vì đó là "sân nhà" của bạn nên phía đối tác sẽ dễ có cảm giác bị lấn át, như thế sẽ dẫn đến tâm lý căng thẳng, dù họ có khéo che đậy. Lúc này chỉ cần tỏ ra lịch sự và khiến họ cảm thấy thoải mái là bạn có thể giải tỏa được tâm lý đó, khiến họ tin tưởng hơn dù cuộc họp chưa bắt đầu.

LÀM NHỮNG GÌ BẠN HỨA

Dow Finsterwald, cựu vô địch PGA, từng nhờ tôi tìm giúp bản in bức tranh có chữ ký của họa sĩ Leroy Neiman, vẽ anh đang thi đấu với Arnold Palmer. Tôi lại nhờ người quản lý của mình làm việc đó bởi anh ta quen biết Neiman. Một tháng sau, tôi gọi lại cho viên quản lý nhắc về việc này, và biết rằng anh ta đã quên bẵng nó. Một tuần sau, chúng tôi gửi bức tranh đi.

Trong kinh doanh, lời hứa được đưa ra trong mọi thời điểm song hầu như chẳng bao giờ được thực hiện, điều đó vô hình trung tạo nên ấn tượng rất xấu. Nếu bạn nói sẽ làm một việc gì đó thì hãy thực hiện. Nếu bạn không làm được, cho rằng “lợi bất cập hại” hoặc không muốn làm thì đừng nói mình sẽ làm. Hãy viện cớ để xin lỗi nhưng đừng bao giờ nói: “Tôi sẽ cố!” Chí ít bạn cũng nên tạo ấn tượng rằng mình đã cố gắng và đã thất bại.

Nếu bạn nói ngày mai sẽ gọi lại và rồi bạn không thực hiện, điều đó sẽ gây ảnh hưởng lớn tới toàn bộ mối quan hệ giữa hai bên. Trong kinh doanh, không có luật lệ nào buộc bạn phải gọi lại, vì vậy, đừng cam kết điều đó. Thật dại dột nếu bạn nhân danh công ty đưa ra một tuyên bố, bởi có thể công ty sẽ không ủng hộ bạn.

Cách đây nhiều năm, một vài người thuộc công ty dụng cụ thể thao Wilson Sporting Goods cam kết với Arnold Palmer rằng anh muốn chấm dứt hợp đồng với Wilson lúc nào cũng được. Nhiều năm sau, khi quan hệ giữa Arnold và Wilson bắt đầu có vấn đề, tôi quyết định thử xem cam kết đó có đúng không. Khi cùng Arnold ăn trưa với Bill Holmes, giám đốc Wilson, tôi hỏi: “Nếu Arnold muốn chấm dứt hợp đồng với công ty Wilson thì có được không?” Holmes bối rối trả lời: “Không được!”

Từ việc này, cả tôi và Arnold rút ra bài học lớn. Chúng tôi đã tin rằng một người làm cho công ty nào đó thì những điều anh ta nói hẳn phải là với danh nghĩa công ty. Cuối cùng, Arnold thất vọng về Wilson và chấm dứt hợp đồng.

THỰC HIỆN HÀNH VI ĐÁNG GHI NHẬN

Các hành vi trong kinh doanh thường được thực hiện nhân danh hoặc theo yêu cầu của ai đó nhằm ràng buộc họ theo kiểu này hay kiểu khác. Có thể cả hai bên đều không ý thức được mục đích này. Bạn có thể có thiện cảm với một cộng sự và thực tình muốn giúp đỡ anh ta, song chính vì bản chất ràng buộc của hành vi trong kinh doanh khiến nó khác với một hành vi thân hữu. Một lần nữa, sự tế nhị là điều then chốt. Một sự giúp đỡ càng được coi như một “món nợ” lại càng kém hiệu quả. Tôi từng có quan hệ với những người quản lý mà dường như họ ghi sổ cả những ân huệ đã cho và nhận. Với những người này, hãy giúp đỡ họ và đừng bao giờ nhờ vả họ việc gì. Họ cho rằng “tỷ số” rất quan trọng và sẽ tìm đủ mọi cơ hội để “cân bằng tỷ số”.

Có ba loại hành vi trong kinh doanh: loại hành vi dễ bị bỏ qua, không để ý đến hoặc bị hiểu sai; loại hành vi được ghi nhận ngẫu nhiên; và loại hành vi được đánh giá cao về lâu dài.

Loại thứ nhất gồm tất cả những hành vi mà không ai để ý hoặc khiến bạn bị trách móc. Ví dụ: khi bạn giúp đỡ cộng sự của một người nào đó vượt qua khó khăn song người đó lại không hề biết. Bạn không thể mong đợi người đó đánh giá cao hành động đó nếu họ không biết gì. Vậy nên, vì lợi ích của bản thân, bạn phải nói cho họ biết, theo cách tình cờ nhất, mỗi khi bạn làm điều gì cho họ ("Tuần vừa rồi, tôi đã dành chút ít thời gian cho trợ lý của anh đấy" hoặc "Tôi đã kể cho ông ấy biết chúng tôi mang ơn anh thế nào"). Những ơn nghĩa quá hiển nhiên cũng thuộc loại này. Nếu nó quá hiển nhiên thì người ta có thể dễ dàng hiểu sai ý (hoặc hiểu đúng) và nó sẽ có tính ràng buộc rõ ràng. Song có khi "làm ơn mắc oán". Có những khi một người nhờ bạn mua áo sơ-mi, gậy đánh golf hay vé xem một trận đấu, và rồi sau đó khi bạn mua về, họ sẽ nói màu không hợp, cỡ không vừa, trọng lượng vung của cây gậy không đúng, chỗ ngồi không tốt và bạn bị trách móc. Ngoài ra, loại này còn bao gồm những giúp đỡ "có thiện ý" (ví dụ: những việc mình làm cho họ mà họ không biết). Thiện ý của bạn không phải lúc nào cũng phù hợp với lợi ích của người khác, điều này có thể khiến họ khó chịu hoặc không hề cảm kích, như vậy cũng khiến bạn khó chịu theo.

Loại thứ hai thường liên quan đến thời gian – thời gian đi gặp gỡ ai đó, đi ăn trưa cùng họ, v.v... trong khi thực tế chỉ cần nói chuyện với họ trong 5 phút, qua điện thoại hoặc thư từ.

Một trong những cách giúp đỡ khiến người khác "nhớ lâu" nhất là đóng vai trung gian cho hai bên, dù trước mắt bạn không có lợi lộc gì. Cả hai bên sẽ cùng ghi nhớ việc làm của bạn. Điều quan trọng nhất khi giúp đỡ hay tỏ thiện ý với ai đó, dù lớn lao hay vụn vặt, lâu dài hay trước mắt, là nếu bạn đã hứa thì hoặc thực hiện lời hứa, hoặc phải giải thích cho họ biết tại sao bạn không thực hiện được. Trong kinh doanh, mọi người thường nhớ rất lâu những lời hứa, đặc biệt là những lời hứa cuội hoặc thất hứa.

Sau đây là những hành vi, cử chỉ mọi người đánh giá cao, ghi nhận và đền đáp:

Làm điều gì đó cho bọn trẻ

Đôi khi những hành vi gây ấn tượng mạnh mẽ nhất lại theo cách gián tiếp. Hồi học tiểu học, Todd, con trai tôi, rất mê bóng đá. Một cộng sự của tôi sắp xếp cho Todd gặp hậu vệ Fran Tarkenton của đội Minnesota Vikings. Todd rất vui sướng – và tôi không bao giờ quên điều đó. Vì vậy, nếu bạn muốn gây ấn tượng tốt với thân chủ hay khách hàng, hãy làm điều gì đó cho con cái họ. Nó có ý nghĩa với người pđó gấp nhiều lần so với bất cứ việc gì bạn có thể làm cho bản thân họ. Hãy dành thời gian tìm hiểu gia đình của họ.

Năm, sáu năm trước, Fujita biết rằng con gái một cộng sự làm ăn của ông ta – người quản lý hãng hàng không Nhật Bản, rất thích tennis và thần tượng vận động viên Martina Navratilova. Gần đây, Fujita đang quảng bá cho giải tennis nữ ở Tokyo. Vẫn nhớ đến việc đó, ông gọi điện cho người quản lý đó, bây giờ là giám đốc chi nhánh hàng không Nhật Bản ở châu Âu, để thông báo rằng Martina Navratilova sẽ tham dự giải này và hỏi liệu con gái ông ta có muốn đến Nhật làm người hướng dẫn riêng cho vận động viên này không. Cô con gái ngay lập tức nhận lời, và bố cô ta rất cảm kích Fujita. Quả thực, không có cách nào tốt hơn để thắt chặt mối quan hệ với hãng hàng không Nhật Bản bằng hành động này.

Giúp người khác gỡ thế bí

Mọi người thường đồng ý làm việc gì đó và rồi vì những lý do ngoài ý muốn, họ lại không thể làm hoặc thậm chí không muốn làm việc đó nữa. Có thể hoàn cảnh đã thay đổi; những thông tin mới khiến họ thay đổi ý định, hoặc bị cấp trên của họ bác bỏ. Vì vậy, nếu biết nhận ra những yếu tố ngoại cảnh và giúp họ gỡ thế bí thì về lâu dài, chúng ta sẽ đem lại nhiều lợi ích cho chính bản thân và công ty.

Công ty chúng tôi từng ký hợp đồng với công ty Wilkinson Sword. Giữa những năm 1970, Wilkinson phải trải qua giai đoạn khó khăn và Chris Lewinton, giám đốc điều hành của công ty, đến gặp tôi và nói: “Mark này, chúng tôi đang gặp khó khăn và tôi phải xin anh làm ơn giảm bớt kha khá khoản lệ phí mà chúng tôi phải trả.” Không do dự, tôi nói với ông rằng việc này không có vấn đề gì. Những năm sau, khi Wilkinson phục hồi, không những nâng mức lệ phí cho chúng tôi lên để bù lại phần trước đây, mà mối quan hệ của chúng tôi còn mở rộng thêm khi Wilkinson được công ty Allegheny International mua lại.

Như vậy, kết quả tất yếu của việc “giúp người khác gỡ thế bí” là “cho họ được đổi ý”. Nhiều lúc chúng ta không thoát khỏi sức cám dỗ của việc căn vặn: “Nhưng ông đã nói…” hay “Nhưng ông đã hứa…” Nếu bạn cố gắng dành vài phút lắng nghe lý do tại sao người đó muốn đổi ý và sau đó đặt nó vào bối cảnh của mối quan hệ toàn cục, bạn sẽ nhận thấy rằng tạo điều kiện cho họ được thay đổi sẽ đem lại lợi ích cho cả bạn.

Đàm phán mềm dẻo

Mở rộng mối quan hệ kinh doanh sẵn có luôn dễ hơn là bắt đầu một mối quan hệ kinh doanh mới. Bằng cách gây ấn tượng tốt, bạn sẽ khiến người khác muốn làm việc lâu dài với bạn. Để được như vậy, bạn cần phải biết đàm phán mềm dẻo trong mọi trường hợp.

Một cộng sự làm ăn của tôi là Kerry Packer, sở hữu Kênh 9, hãng truyền hình thương mại lớn nhất của Australia. Cách đây vài năm, David Frost, bạn của Kerry, gọi điện thoại cho ông để bán bản quyền các cuộn băng phỏng vấn Nixon sắp tới ở Australia. Frost đã đầu tư nhiều tiền vào dự án này và muốn lấy lại vốn khẩn cấp. Anh đề nghị với Kerry mức giá 175 nghìn đô-la, nhưng Kerry trả lời là không thể trả cao hơn 160 nghìn đô-la. Hai người tranh luận trên điện thoại và không giải quyết được vấn đề. Một sự bế tắc như thế này, nhất là giữa bạn bè, có thể chấm dứt trong tai họa. Cuối cùng, David thành thật nói: “Kerry, tôi thật sự cần175 nghìn đô-la. Và tôi chắc chắn mấy cuộn băng đáng từng đấy tiền.” Packer im lặng hồi lâu và nói: “Tôi có ý kiến này, David! Tôi có một đồng xu, chúng ta hãy thử chơi trò sấp ngửa… Anh nói đi!” Ở đầu dây bên kia, David ngập ngừng: “Thôi được”, Packer nói: “Ngửa, anh thắng”.

Vậy lợi ích cá nhân của bạn nằm ở đâu, lợi ích trước mắt hay quan hệ lâu dài? Đôi khi điều tốt nhất bạn có thể làm cho bản thân là đàm phán thật mềm dẻo.

Tâng bốc chính đáng

Mọi người rất dễ dàng nhận ra sự tâng bốc giả dối và nó có thể phản tác dụng. Song tâng bốc chính đáng – đánh giá cao và ghi nhận tài năng thật sự trong kinh doanh của một người mà nhờ đó bạn được hưởng lợi – có thể khiến họ đặc biệt thích thú. Vì vậy, nếu cho rằng ai đó đã hành động thông minh và điều đó có lợi cho bạn, hãy nói cho họ biết bạn nghĩ họ thông minh như thế nào. (Nhưng đừng bảo một người thông minh chỉ vì họ mua hàng của bạn. Đây là sự tâng bốc giả tạo và thay vì tin cậy, họ sẽ nghi ngờ bạn).

Một trong những kiểu tâng bốc hợp lý và hiệu quả nhất là khiến người mà bạn tâng bốc trở nên tốt đẹp trong mắt đồng nghiệp của họ. Cách đây vài năm, khi Noel Morris làm giám đốc điều hành hãng Slazenger ở Australia, tôi đã cố gắng gắn hợp đồng của các vận động viên Gary Player và Jack Nicklaus với nhiệm kỳ điều hành của ông. Ông rất thỏa mãn bởi lợi ích và cơ hội của Player và Nicklaus sẽ trực tiếp gắn liền với ông, còn phía chúng tôi cũng không có vấn đề gì khi được một lãnh đạo cấp cao như Morris trực tiếp quan tâm đến lợi ích của khách hàng chúng tôi.

Kết bạn

Giả sử hàng hóa có giá trị ngang nhau, mọi người sẽ luôn mua hàng từ bạn bè. Còn nếu không, mọi người vẫn mua từ bạn bè. Vậy nên, hãy kết bạn!

Bạn không cần phải trở thành bạn thân với tất cả mọi đối tác kinh doanh. Nhưng thỉnh thoảng hãy gọi điện cho họ, hỏi thăm tình hình hiện tại của họ và thể hiện sự quan tâm. Trong lĩnh vực của chúng tôi, điều quan trọng là phải gọi điện cho khách hàng và hỏi thăm xem cuối tuần vừa rồi anh ta chơi thế nào. Việc này thật đơn giản song đôi khi chúng tôi quên rằng chúng lại rất có ý nghĩa đối với các mối quan hệ cá nhân.

Khi chúng tôi vào nghề được vài năm và đang là đại diện cho Arnold, Gary và Jack, tôi biết rất rõ công ty chúng tôi hoạt động tốt ra sao và vượt tầm mọi công ty tư vấn khác. Vì thế, bất cứ vận động viên golf nào muốn có công việc tốt nhất thì phải tìm đến chúng tôi. Điều tôi không nhận thấy là nhiều vận động viên golf đang lên không biết phạm vi hoạt động hoặc khả năng đại diện của chúng tôi. Và nếu họ có biết, thì việc chúng tôi có thái độ ngồi chờ và thờ ơ đã bị họ coi là lạnh lùng và ngạo mạn. Chúng tôi không dành thời gian tham dự các giải thi đấu và làm quen với mọi người. Hầu hết các công ty tư vấn khác đều làm điều này, vậy nên trong những năm 1970, nhiều tài năng golf trẻ và giỏi nhất đã ký hợp đồng với những nhà quản lý khác.

Nếu không kết bạn, hãy chấp nhận quan hệ làm ăn với những kẻ trung lập và kẻ thù. Nếu không biết cách giữ gìn tình bạn, bạn phải vượt thật xa những người khác trong cuộc cạnh tranh.

Cố vấn và bạn tốt

Các cố vấn và bạn tốt sẽ mang lại cho bạn những mối quan hệ hiệu quả trong kinh doanh. Cả hai đều muốn mua hàng của bạn, giúp bạn những lúc khó khăn và thể hiện sự ủng hộ mỗi khi có thể.

"Vấn kế quân sư" chỉ đơn giản là vấn đề tìm kiếm lời khuyên và hướng dẫn từ người mà bạn tin tưởng và tôn trọng. Nhiều lúc ranh giới giữa việc đưa ra lời khuyên và giúp đỡ sẽ hoàn toàn biến mất.

Có một người bạn tốt không có nghĩa là phải tiết lộ bí mật nghề nghiệp hay cơ mật của công ty với họ. Nó có nghĩa là bạn có thể chia sẻ cảm nghĩ riêng tư bất cứ lúc nào, cung cấp cho họ những thông tin hữu ích, hoặc khuyến khích người đó giãi bày tâm sự với bạn.

Tôi biết David Foster – cựu chủ tịch hãng Colgate, muốn "chơi" công ty quảng cáo cho hãng của ông một vố, nhất là khi Colgate đầu tư mạnh mẽ vào việc tài trợ golf. Tôi đã cung cấp cho ông mọi thông tin mà tôi có được về giải golf chuyên nghiệp, do đó, ông biết rõ những cơ hội quảng cáo cho Colgate trong lĩnh vực này trước cả công ty quảng cáo của hãng. Với tôi, việc này chẳng có hại gì song nó giúp Foster đạt được mục đích của mình. Sau đó, chúng tôi tiến hành rất nhiều thương vụ làm ăn với Colgate.

Giữ bí mật

Trong hoạt động kinh doanh, tính bảo mật rất quan trọng. Người ta có thể thích những điều bạn kể, song trong lòng, xét về độ tin cậy, họ lại không đồng tình với hành động đó. Nếu một người quản lý của chúng tôi kể với Chris Evert Lloyd về mọi thứ mà đối thủ Martina Navratilova dự định làm, thì làm sao Chris lại không khỏi hoài nghi: "Anh ta sẽ kể gì về mình với Martina?"

Điều này thật đơn giản: nếu bạn xâm phạm đến một bí mật, hành động này sẽ trở lại ám ảnh bạn. Đó là một trong những bài học kinh doanh mà hầu hết những ai vấp phải đều phải trả giá đắt.

Một viên quản lý tài chính của chúng tôi có lần nói với vận động viên tennis Virginia Wade về một số hoạt động của một khách hàng khác. Virginia đã khôn khéo tìm cách moi thêm thông tin. Tuy nhiên, về sau cô kể lại việc này với tôi và khuyên tôi nên nói chuyện với viên quản lý đó. Tôi làm theo và giờ đây, anh ta đã biết cẩn trọng hơn nhiều.

Trong công việc của chúng tôi có một quy tắc là khi bạn đề cập tên một khách hàng trong bức thư, thì bạn phải biết rằng khách hàng đó sẽ đọc được nó. Nếu lá thư nhắc đến John Havlicek và John Madden thì cả Havlicek lẫn Madden đều phải biết chuyện đó. Ngay cả khi bạn biết người đó rất trung thành và việc làm đó của bạn mang lại lợi ích cá nhân cho họ thì cũng đừng cho rằng họ sẽ tôn trọng tuyệt đối yêu cầu giữ bí mật của bạn, kể cả khi cam kết trên giấy tờ.

Trong kinh doanh, thậm chí khi bạn không có gì phải giấu thì bạn vẫn nên thận trọng. Chúng tôi từng có một khách hàng quan trọng. Khi mối quan hệ của anh ta với vị cố vấn bên ngoài gặp vấn đề, anh ta nói với chúng tôi là anh ta đang tìm cách đẩy vị cố vấn đi và hỏi ý kiến của chúng tôi. Chúng tôi đã sai lầm khi kể với vị cố vấn và đánh giá sai sức ảnh hưởng của người này, do đó làm người này giận dữ đến mức gây hại tới mối quan hệ giữa chúng tôi và khách hàng. Đáng lẽ chúng tôi phải giữ vị trí trung lập và im lặng.

Hiển nhiên, tính bất cẩn và việc để lộ bí mật luôn dẫn đến những rắc rối mà trong nhiều trường hợp sẽ gây ra hậu quả khôn lường.

LỢI THẾ CÁ NHÂN QUAN TRỌNG NHẤT TRONG KINH DOANH

Câu trả lời thật sự ở đây là bạn nhận thức như thế nào về bản chất của sự việc. Nếu bạn chưa có được điều này, bạn sẽ không bao giờ có, và những điều tôi nói ở đây không thay đổi được thực tế.

Nếu không tính đến nhận thức này, thì lợi thế quan trọng nhất trong kinh doanh là óc hài hước, khả năng tự trào đối với bản thân hoặc hoàn cảnh.

Tiếng cười là nguồn sức mạnh hiệu quả và có sức thuyết phục mạnh mẽ nhất nhằm xoa dịu tình trạng căng thẳng trong kinh doanh. Vì vậy, hãy trở thành người hài hước. Nếu có thể nói lên điều khôi hài hay lố bịch của một tình huống hay một sự đối đầu, bạn có thể giải tỏa căng thẳng bằng cách khiến đối phương cùng chia sẻ cảm nghĩ của bạn, tức là bạn đã đạt được lợi thế. Đây là nguyên tắc tuyệt đối đúng trong kinh doanh. Tôi chưa bao giờ thấy nó thất bại.

John Kennedy hiểu rất rõ điều này. Ông xoa dịu Quốc hội và giới báo chí – hai lực lượng luôn thù địch nhau – bằng óc hài hước mà đôi khi là lợi thế duy nhất của ông. Ngoài Kennedy, không vị tổng thống nào thật sự nhận thức được điều này.

Óc hài hước tạo nên một trong những ấn tượng lâu bền và tích cực nhất. Một lời bình luận trào phúng, tự trào ngay lập tức có thể khiến mọi người thấy rằng bạn không đặt cái tôi lên đầu, và đó chính là điều họ sẽ ghi nhớ. Đó cũng là cách tốt nhất để bắt đầu một cuộc họp. Bạn không cần phải chọc cho mọi người cười nghiêng ngả, song khởi đầu với một câu đùa dí dỏm nhẹ nhàng sẽ tạo bầu không khí thuận lợi cho cuộc gặp gỡ.

Cuối cùng, óc hài hước giúp ta suy xét lại sự việc để có cái nhìn tổng quan, điều rất dễ đánh mất trong lĩnh vực kinh doanh, khi bị lợi nhuận che mắt.

Hãng Ford từng trải qua thời kỳ khó khăn, họ cố gắng đóng cửa các nhà máy để cắt giảm chi phí, trong đó có nhà máy ở Massachusetts và Texas. Robert McNamara, lúc đó là chủ tịch Ford, triệu tập cuộc họp gồm các ủy viên ban quản trị nhằm thảo luận về đề nghị đóng cửa thêm một nhà máy. Mọi người trong công ty đều phản đối ý kiến này, song các nhân viên kế toán đã đưa ra những dự đoán bi quan đến mức không ai dám phát biểu. Cuối cùng, Charlie Beacham, một thành viên kỳ cựu, nói: "Tại sao chúng ta không đóng cửa tất cả các nhà máy đi để tiết kiệm?" Khi đó, mọi người mới bàn tán sôi nổi. Cuối cùng, quyết định đóng cửa nhà máy được trì hoãn trong một thời gian và hãng trở lại hoạt động bình thường.

HÃY LÀ CHÍNH MÌNH

Mọi người đều có hoặc nên có nguyên tắc sống và làm việc nhất định. Nhưng cũng chính vì "nguyên tắc" mà người ta mắc sai lầm nhiều hơn. Nó thường là lý do để che đậy cái tôi bị tổn thương. Trong nhiều trường hợp, chúng ta hoàn toàn có thể chấp nhận những hành

động nhân danh cái tôi bị tổn thương. Nhưng đừng gọi nó là nguyên tắc nếu thực tế không phải vậy. Đó là hình thức tự dối mình rất nguy hiểm.

Nói đến lừa dối, có sự khác nhau rõ rệt giữa đóng kịch và đóng một vai không đúng với chính mình. Nếu bạn ở trong tình huống phải lựa chọn giữa việc nên đóng kịch hay nên là chính mình, hãy chọn vế sau.

Trong kinh doanh, người ta thường đóng kịch. Nếu bạn luôn phô bày cái tôi với "mọi khuyết điểm" thì bạn sẽ khó thành công. Bí quyết là hãy để người khác thấy mặt tốt nhất của bạn bằng cách đóng một vai thể hiện được những phẩm chất kinh doanh mạnh nhất của bản thân và che giấu những mặt yếu nhất.

Trong nhiều trường hợp, kẻ thù nguy hiểm nhất của chúng ta thường là những người không phân biệt được sự khác nhau giữa thành thật và tế nhị.

Mọi người thường bóp méo câu nói: "Thành thật không phải luôn là thượng sách". Tôi nghĩ điều này thật sai lầm bởi nó ám chỉ rằng trong kinh doanh đôi khi ta được quyền nói dối. Sẽ chính xác và thích hợp hơn nếu nói: "Ta có thể thành thật một cách tế nhị", tức là nói lên sự thật theo một cách nào đó mà vừa không xúc phạm người khác lại vừa không gây hại cho mình.

Một thái cực nữa là việc muốn làm hài lòng người khác thái quá. Họ nói những điều họ không thể thực hiện và hứa những việc họ không thể hoàn thành. Một khi không thực hiện được lời hứa, bạn sẽ bị coi là không có quyền và tạo ấn tượng rằng bạn là một người "dối trá".

KIỂM SOÁT CẢM XÚC

Hầu hết chúng ta đều phải làm một lúc rất nhiều việc và vì thế, chúng ta rất dễ để những cảm xúc từ việc này ảnh hưởng sang việc khác. Nếu thất bại trong một cuộc đàm phán quan trọng, chúng ta khó che giấu nỗi thất vọng khi gặp gỡ vị khách tiếp theo. Hoặc nếu bạn đang cảm thấy bức bách thì những cảm xúc nóng nảy, bực tức có thể xen vào cuộc gọi hay cuộc họp.

Lời khuyên cho trường hợp này là hãy rạch ròi trong công việc, cố gắng kiềm chế cảm xúc của một vấn đề trong phạm vi nhất định. Tuy nhiên, điều này không dễ dàng, vì vậy, giải pháp tương đối là hãy phân chia một ngày, một tuần theo công việc – buổi sáng trả lời thư từ, buổi chiều trả lời điện thoại, giới hạn các cuộc họp vào những ngày nhất định, v.v… Bạn phải chủ động làm việc chứ không để hoàn cảnh chi phối. Tôi ít khi nghe điện thoại nhưng luôn gọi lại cho họ. Là người chủ động gọi, bạn sẽ ít cáu gắt hơn so với việc bị một cú điện thoại làm gián đoạn công việc đang làm.

Sau cùng, sắp xếp công việc rõ ràng cũng là quá trình có ý thức nhằm tạo ra một vài khoảng cách về cảm xúc giữa bản thân và hoàn cảnh.

BẠN KHÔNG CẦN PHẢI HOÀN HẢO

Tôi từng thuyết phục John Delorean, khi đó là người đứng đầu hãng Pontiac, rằng hãng nên liên kết hình ảnh chiếc xe Pontiac với đội trượt tuyết của Mỹ bằng một hợp đồng lớn. Chúng tôi đồng ý sẽ gặp nhau sau vài tuần tại công ty quảng cáo cho hãng Pontiac là MacManus, John and Adams, ở Detroit để bàn bạc cụ thể và ký kết hợp đồng.

Đến ngày họp, tôi đã sẵn sàng. Ở đầu bàn bên này là nhà quản lý Delorean đến từ Detroit, một trong những người có thế lực nhất trong ngành ôtô; ở đầu bàn bên kia là tôi, ông bầu thể thao trẻ tuổi đến từ Cleveland. Còn ở giữa là các ủy viên quản trị của công ty MacManus với vẻ rất căng thẳng. Tôi đã có bản thỏa thuận và cảm thấy mình không thể thất bại.

Cuộc họp bắt đầu lúc 9 giờ hơn. Khi câu chuyện chuyển sang vấn đề cụ thể là liên kết đội trượt tuyết của Mỹ với hãng Pontiac, tôi thật sự mở “ga”. Sau khi bổ sung một số đề nghị, tôi bắt đầu màn độc thoại về việc liên kết đội trượt tuyết với biểu tượng đầu người da đỏ của Pontiac – vốn tượng trưng cho xe Pontiac từ nhiều năm nay. Trong khi nói, tôi để ý thấy mọi người hết đưa mắt nhìn tôi lại nhìn Delorean. Việc Delorean cũng như những người khác không biểu hiện thái độ gì khiến tôi thấy mình nên dừng lại. Sau nhiều phút im lặng, Delorean mỉm cười: “Mark, anh nghiên cứu chúng tôi quá kỹ đấy! Hãng Pontiac vừa chi hơn 3 triệu đô-la để xóa bỏ biểu tượng đầu người da đỏ và thiết kế biểu tượng mới.” Cuối cùng, hợp đồng cũng được ký kết, song tôi rút ra bài học thấm thía là không bao giờ tham dự cuộc họp mà thiếu chuẩn bị như vậy nữa.

Tôi từng nghe một người nói: “Ai cũng có lúc mắc lỗi. Chỉ khi nào những lỗi này lặp đi lặp lại thì chúng mới trở thành một sai lầm.” Bạn không cần phải hoàn hảo nhưng phải biết rút kinh nghiệm từ những sai lầm của chính mình.

3. Nắm bắt thời cơ

Nắm bắt thời cơ là một bản lĩnh kinh doanh. Nó có nghĩa là nắm lấy tất cả những gì bạn biết về người khác cũng như bạn cho phép người khác biết về mình, rồi sử dụng những thông tin này để đạt lợi thế. Đó là chiến thắng bằng khả năng trực giác.

Ban đầu, đó là vấn đề chuẩn bị, hiểu rõ đối thủ và mọi khía cạnh của trò chơi. Sau đó biết cách chơi chính trò chơi – tưởng tượng xem đối phương muốn gì, khiến họ tin vào điều họ muốn và tìm cách giúp họ đạt được điều đó. Dĩ nhiên, điểm cốt yếu cuối cùng là bạn sẽ nhận được nhiều hơn từ họ.

Tôi luôn tin rằng trong bất kỳ tình huống kinh doanh nào, chúng ta cũng có thể khai thác lợi thế. Vậy nên, đừng tham lam, tự kiêu, nóng vội mà hãy tiếp tục tìm kiếm và sẵn sàng khai thác nó.

NẮM RÕ CÁC DỮ KIỆN

Bạn không thể khai thác lợi thế nếu trước đó không xem xét các dữ kiện. Chỉ dữ kiện thôi không đủ đảm bảo cho bạn một lợi thế, song chúng có thể giúp bạn không để tuột lợi thế sang tay người khác. Nếu không biết tất cả các dữ kiện liên quan đến một tình huống thì bạn sẽ rơi vào thế bất lợi. Trong nhiều trường hợp, chỉ một dữ kiện cũng có thể giúp bạn xoay chuyển tình thế. Trong kinh doanh, bạn phải dành thời gian và nỗ lực tìm hiểu mọi thứ về các công ty và đối tác, khi đó sẽ xuất hiện những dữ kiện có hiệu quả, mang tính quyết định đối với tình huống.

Loại dữ kiện thứ hai mà bạn phải xem xét bằng trực giác là dữ kiện phát sinh từ chính tình huống đó. Từ những điều mọi người nói và hành động, chúng ta có thể hình thành nên những nhận thức mới và hữu ích. Tôi đã thấy, nghe hoặc tham dự rất nhiều tình huống kinh doanh mà chỉ cần xuất hiện hay nhận biết được một dữ kiện cũng đủ làm thay đổi hoàn toàn các động thái hoặc chiến thuật của tình huống.

Có lần tôi cố gắng bán bản quyền giải vô địch golf mở rộng của Anh cho hãng truyền hình Mỹ. Tôi đàm phán với trưởng ban thể thao của một đài truyền hình. Khi chúng tôi gặp lại để hoàn tất thương vụ này, tôi dẫn theo một viên quản lý cấp cao, còn ông kia đem theo một nhân viên phòng kinh doanh. Trong vòng vài phút, tôi nhận thấy ngay là cuộc họp sẽ chẳng đi đến đâu. Vị trưởng ban tỏ ra không sẵn sàng nhượng bộ bất kỳ điều gì trước mặt anh chàng thuộc phòng kinh doanh hoặc hành động “vượt ra khỏi” những gì họ bàn bạc trước đó. Sự có mặt của viên quản lý của tôi, người mà họ quan hệ thường xuyên, khiến tình thế trở nên xấu hơn. Họ không muốn tỏ ra nhượng bộ bất kỳ yêu cầu nào của tôi trước mặt anh này. Đây là những dữ kiện mang tính quyết định, vì vậy, nếu chúng tôi cứ tiếp tục như vậy thì cuộc họp sẽ không thể mang lại kết quả gì. Ngay khi có thể, tôi đề nghị kết thúc cuộc họp để có thời gian suy nghĩ thêm. Ngày hôm sau, tôi gọi điện cho vị trưởng ban mà không phải chịu ảnh hưởng của những người kia, và chúng tôi đã hoàn tất cuộc đàm phán với bản hợp đồng lâu dài.

NẮM RÕ CÁC ĐỐI THỦ

Toàn bộ mục đích của việc đoán biết con người, xác định cá tính, tìm điểm yếu, v.v… rõ ràng là nhằm sử dụng những thông tin này để gia tăng lợi thế của bản thân – bằng cách kích thích đối thủ đúng chỗ.

Tôi từng tìm cách thuyết phục Andre Heiniger, tổng giám đốc của Rolex, tài trợ lắp đặt một hệ thống bảng tính điểm và bấm giờ điện tử mới ở Wimbledon trong mùa thi đấu năm 1979. Ông cho rằng việc đó thật vớ vẩn, và các nhà sản xuất đồng hồ như Seiko và Timex nên làm việc đó mới phải. Tôi biết cơ hội duy nhất có thể khiến ông đổi ý là dẫn ông đến tận nơi.

Trong lúc chúng tôi ngồi ở lô ghế hạng sang, uống trà và theo dõi trận đấu, tôi có thể nhận thấy Heiniger đang để ý từng chút: nét lịch sự cổ kính của sân vận động Centre Court, không khí hào hứng của trận đấu, vẻ đẹp và sức hấp dẫn của một địa điểm thật đặc biệt. Đến khi trận đấu kết thúc, Heiniger quay sang tôi và chậm rãi vẩy tay: "Tôi đồng ý!"

NHẬN ĐỊNH TÌNH HÌNH

Một khi đã nắm rõ các dữ kiện và đối thủ, đồng thời phân tích mọi khả năng, bạn có thể bắt đầu nhận định tình hình. Hãy lùi lại một bước và xem xét những cơ hội xuất hiện từ đầu.

Tôi luôn cho rằng chúng ta nên "lùi lại", dành thời gian đặt bất kỳ sự kiện kinh doanh có ý nghĩa nào – tốt hay xấu – vào một bối cảnh rộng lớn hơn. Thỉnh thoảng, tôi buộc mình phải tách rời các sự kiện, bởi như vậy tôi có thể học được nhiều điều.

Cách đây vài năm, tôi gặp Raphael Tudela, doanh nhân người Venezuela hoạt động trong ngành dầu khí và tàu biển – một người khôn ngoan và tài giỏi mà tôi đặc biệt kính nể và ngưỡng mộ. Trong chưa đầy 20 năm, từ hai bàn tay trắng ông gây dựng nên cơ nghiệp trị giá bạc tỷ. Ông ít khi giao dịch trên giấy tờ, bởi lời nói của ông tự nó đã là sự cam kết. Là người chuyên đầu cơ dầu khí, ông có khả năng nhìn thấy những cơ hội không ai thấy được và biết lợi dụng chúng. Raphael Tudela có biệt tài nắm bắt cơ hội.

Giữa những năm 1960, Tudela sở hữu một công ty sản xuất thủy tinh ở Caracas, song là kỹ sư dầu khí, ông luôn khao khát được hoạt động trong ngành kinh doanh dầu khí. Qua một cộng sự, ông được biết ở Argentina, người ta cần mua một lượng khí đốt butane trị giá 20 triệu đô-la. Ông liền sang đó tìm hiểu, và chỉ khi nào ký được hợp đồng ông mới lo đến khí đốt. Đến Argentina, một nhà sản xuất thủy tinh hoạt động đơn lẻ và không có các mối quan hệ hay kinh nghiệm gì trong lĩnh vực kinh doanh dầu khí như ông mới khám phá ra rằng ông có hai đối thủ đáng gờm: hãng dầu khí Anh British Petroleum và hãng Shell. Nhưng sau khi thăm dò, ông cũng phát hiện một điều khác: Argentina đang trong tình trạng cung vượt cầu về thịt bò và đang tìm mọi cách để bán. Ông bèn đề nghị với chính phủ Argentina: "Nếu các ông mua 20 triệu đô-la khí đốt butane của tôi, tôi sẽ mua 20 triệu đô-la thịt bò của các ông." Sau đó, Tudela bay sang Tây Ban Nha, ở đây có một xưởng đóng tàu lớn sắp phải đóng cửa vì không có việc làm. Ông đề nghị: "Nếu các ông mua 20 triệu đô-la thịt bò của tôi, tôi sẽ đặt các ông đóng một tàu chở dầu trị giá 20 triệu đô la." Những người này vô cùng mừng rỡ

và điện ngay cho Argentina yêu cầu chuyển 20 triệu đô-la thịt bò của Tudela sang thẳng Tây Ban Nha. Trạm cuối cùng của Tudela là Philadelphia. Ông đến công ty Sun Oil và đề nghị: “Nếu các ông nhận thuê chiếc tàu chở dầu trị giá 20 triệu đô-la đang đóng ở Tây Ban Nha, tôi sẽ mua 20 triệu đô-la khí đốt butane của các ông.” Công ty này đồng ý và Raphael Tudela đã đạt được mong muốn hoạt động trong ngành dầu khí.

TƯ DUY NHANH

Trong mọi tình huống kinh doanh, quy tắc tôi rất coi trọng là phải chủ động, nếu không bạn sẽ rơi vào thế bị động và phản ứng lố bịch. Nếu bạn không nắm bắt thời cơ ngay lập tức thì nó sẽ không bao giờ trở lại. Vì vậy, một lần nữa, nhu cầu nắm bắt cơ hội và tư duy nhanh lại nhấn mạnh đến tầm quan trọng của khả năng nhạy cảm – không chỉ nghe những gì người ta nói mà còn thấy được ẩn ý nữa. Chính nhờ khả năng này, bạn mới biết trường hợp nào cần hành động ngay tức thì để nắm bắt cơ hội.

Gần đây, chúng tôi có cuộc họp với McDonald’s ở Chicago để gia hạn hợp đồng tài trợ giải vô địch thế giới của ba môn thể thao phối hợp, mà chúng tôi là đơn vị đưa tin và phát sóng trên truyền hình cho họ. Khi cuộc họp diễn ra, dù không ai nói thẳng, chúng tôi cũng bắt đầu cảm thấy họ đang rất miễn cưỡng. Lý do là họ không hài lòng về những tin mà chúng tôi đưa. Thêm vào đó, cuộc họp này diễn ra tại thời điểm quá bất lợi. McDonald’s vừa mới cam kết xây dựng một bể bơi cho Olympics 1984 tại Los Angeles, việc này lấn át toàn bộ các dự định quảng cáo của họ.

Dù vậy, chúng tôi cảm thấy những người trong phòng họp có vẻ vẫn muốn mua, muốn làm một thứ gì đó – và ai mà biết được động lực này sẽ kéo dài bao lâu? Có lẽ không đến một giây sau cuộc họp. Và thật bất ngờ, một vị trưởng phòng của chúng tôi đề nghị rằng có lẽ ý tưởng giải đấu ba môn thể thao phối hợp đã quá đủ rồi, điều chúng ta thật sự nên bàn tới là một giải tương tự nhưng hoàn toàn mới: giải vô địch nhảy cầu quốc tế sẽ được tổ chức hàng năm tại bể bơi mới của McDonald’s. Vậy là thay vì về tay không, chúng tôi đạt được một cam kết nhờ vị trưởng phòng biết nắm bắt thời điểm chín muồi.

TRỞ NÊN MAY MẮN

May mắn là phần còn lại của tính cần cù. Vận động viên golf Gary Player từng đúc kết: “Càng luyện tập siêng năng bao nhiêu, tôi càng may mắn bấy nhiêu.” Quả thực, trong nhiều năm qua, chúng tôi gặp rất nhiều may mắn. Song thực tế, chúng tôi cũng biết cách tìm đến với may mắn – chứ không chỉ ngồi chờ sung rụng. Thật vậy, đây chính là sự khác biệt chủ yếu giữa những người “may mắn” trong kinh doanh và những kẻ không may. Những người “số đỏ” thấy một đường nứt nhỏ sẽ biết biến nó thành khe hở lớn. Còn những kẻ “vận xui” sẽ không nhận biết được cơ hội dù nó có nằm ngay trước mắt. “Trở nên may mắn” là việc ý thức được rằng mình gặp may, rồi sau đó sẽ dễ dàng nắm bắt được thời cơ.

Hãy xem vận may của Goodfather. Ông là người trồng cây cảnh và chăm sóc các chậu cảnh tại văn phòng của một số công ty ở Cleveland, trong đó có hãng Jones and Laughlin. Ông được biết Eaton, một hãng lớn ở Cleveland và là khách hàng chính của Jones and Laughlin,

sắp chuyển tới cùng một tòa nhà. Ông gọi điện tới Eaton hỏi họ có cần thuê ông không. Khi ông xin được nói chuyện với người phụ trách văn phòng, người ta lại nối dây nhầm tới Del Dewindt, chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Eaton. Goodfather nói: “Tôi phụ trách chăm sóc cây cảnh cho công ty thép Jones and Laughlin. Tôi muốn gặp người có trách nhiệm về hợp đồng chăm sóc cây cảnh ở công ty ông.” Nhưng trong tiếng Anh, từ “plant” (cây cảnh) và “account” (hợp đồng) còn có nghĩa là “nhà máy” và “sổ sách kế toán”, vì vậy, vị chủ tịch đã hiểu là: “Tôi quản lý các nhà máy của công ty thép Jones and Laughlin. Tôi muốn gặp một người nào đó về vụ sổ sách.”

Sáng hôm sau, Goodfather, với bộ quần áo làm vườn và mũ bê rê cổ điển, được đưa vào phòng họp gồm nhiều quan chức cấp cao của Eaton, người nào cũng có bộ hồ sơ “Jones and Laughlin” trước mặt. Khi sự nhầm lẫn được làm sáng tỏ, mọi người được một phen cười vỡ bụng, và đến đây mọi chuyện đã có thể kết thúc thật hài hước. Nhưng khi Goodfather sắp rời khỏi phòng, ông quay sang một vị ủy viên quản trị và nói: “Về chuyện mấy chậu cây cảnh…” Người ta đã thuê ông!

BIẾN NGUY CƠ THÀNH CƠ HỘI

Người ta có xu hướng đối phó với nguy cơ theo mức độ tai họa nó có thể gây ra, nhưng khi rơi vào tình huống đó, họ lại mất bình tĩnh và bị lợi dụng.

Gần đây, một khách hàng rất quan trọng gọi điện đến cho chúng tôi trong tâm trạng rất hốt hoảng. Một đối tác lớn của ông ta quyết định không ký hợp đồng, điều này có nghĩa là ông ta sẽ mất một khoản thu nhập bạc triệu và ảnh hưởng đến danh tiếng. Người quản lý phụ trách khách hàng đặc biệt này cũng hoảng lên, và đến khi tôi biết việc này thì người quản lý đã thay thế hợp đồng đó bằng một hợp đồng khác béo bở hơn. Tin này nghe có vẻ hay. Song vị khách hàng này lại trả thù lao cho chúng tôi ít hơn rất nhiều so với mức chúng tôi đáng được hưởng. Nếu người quản lý của chúng tôi không vội vàng giải quyết nguy cơ đó thì tôi đã giải thích một vài điều cho ông ta: “Phải lắm, thật đáng tiếc là công ty đó rút lui. Phải, chúng tôi có thể thay thế hợp đồng đó, nhưng chúng tôi cũng phải mất rất nhiều thời gian và công sức, có thể còn phải nhờ cậy người này người nọ nữa...” Và sau đó, tôi sẽ nhắc đến vấn đề thù lao để xem ông ta có xem xét trả cho chúng tôi mức lẽ ra chúng tôi đáng được hưởng hay không.

Một trong những quy tắc hay nhất mà tôi biết là khi các nguy cơ đang hoặc sắp xảy ra, đừng vội phản ứng. Sau khi phân tích nguy cơ đó để xem nó thật sự là tai họa hay dịp may, thì hãy đưa ra các quyết định cuối cùng. Có như vậy thì khi đối phó với vấn đề, chúng ta mới có đủ sự sáng suốt, và nếu bạn nắm rõ những gì đang xảy ra, không để bị cuốn vào mối nguy cơ thì nó lại có thể là một cơ hội thú vị.

BIẾT CHỜ ĐỢI

Những người bạn của tôi đều thán phục tài ứng phó của tôi trước tin xấu. Không hẳn lúc nào tôi cũng có thể làm vậy, song tôi đã rèn luyện cách ứng phó với nó. Ban đầu tin xấu có vẻ rất nguy hại cho chúng ta nhưng thực tế không hoàn toàn như vậy. Sau nhiều năm, tôi

hiểu được tầm quan trọng của tính kiên nhẫn và thiếu kiên nhẫn sẽ dẫn đến tai họa khôn lường.

Thật kỳ lạ là thời gian có thể làm thay đổi hoàn toàn một tình huống, giải quyết những vấn đề vướng mắc, xoa dịu những sự đối địch và đem đến cho ta một tầm nhìn mới. "Mọi việc đâu sẽ vào đấy", đó là câu nói cần được mỗi nhà quản lý mới vào nghề và quá nóng vội khắc ghi trong tâm trí.

Vậy thì điều này lý giải thế nào về việc nắm bắt cơ hội? Thực tế, một phần của việc nắm bắt cơ hội là phải chờ đợi. Học cách chờ đợi và kiên nhẫn sẽ đem lại cho bạn rất nhiều lợi ích. Trong hơn 20 năm hoạt động, tôi nhận ra rằng có tới 90% thành công của mình là do có đủ kiên nhẫn và 90% thất bại một phần là do thiếu kiên nhẫn.

Gần đây, chúng tôi đã hoàn thành các cuộc đàm phán về hợp đồng mới của cầu thủ Herschel Walker với đội bóng New Jersey Generals, hợp đồng lớn nhất trong lịch sử môn thể thao đồng đội. Chỉ với việc chúng tôi là người đứng ra đàm phán đã đủ chứng tỏ sức kiên nhẫn đáng nể.

Năm 1982, chúng tôi chuẩn bị sẵn sàng để làm đại diện cho Herschel. Sau nhiều lần họp với Vince Dooley, huấn luyện viên của anh ta tại Đại học Georgia, chúng tôi tin chắc mình sẽ thành công. Thế nhưng, đầu năm 1983, tôi nhận được một lá thư của Vince với nội dung cảm ơn chúng tôi đã kiên nhẫn với họ (!) và đề nghị một thời điểm thích hợp để bàn bạc với Herschel. Tôi nhận được lá thư này cùng ngày báo chí đưa tin Herschel vừa ký hợp đồng với tư cách vận động viên chuyên nghiệp, trong khi anh ta đang là sinh viên.

Bộ phận phụ trách các môn thể thao đồng đội của chúng tôi rất sửng sốt, song tôi nói với họ rằng chúng ta chưa nắm được mọi tình tiết, rằng Herschel và Vince đã có ấn tượng rất tốt về cách quản lý của chúng ta, và hợp đồng của Herschel chỉ kéo dài hai năm thôi. Ngụ ý của tôi là chỉ cần một chút kiên nhẫn, chúng tôi sẽ lại có tin của Herschel và rằng chúng tôi không nên chấm dứt liên lạc với Herschel tại đây. Một năm sau, Herschel trở thành khách hàng của chúng tôi.

KHẢ NĂNG KIỂM SOÁT BẢN THÂN

Có sự khác biệt lớn giữa nhà quản lý giỏi và nhà quản lý nghĩ mình giỏi. Những người góp phần tạo nên sự cách biệt này thường dật dờ ở mức quản lý trung bình và dưới trung bình. Họ thường đổ lỗi cho bất cứ điều gì và bất cứ ai khi mọi việc không tiến triển. Điều oái oăm là nhiều nhà quản lý lại rất nhạy cảm, thậm chí còn có trực giác tốt.

Tuy nhiên, bản năng của họ lại rất kém. Họ thường sử dụng sai những gì họ biết được nhờ khả năng nhạy cảm. Trong thâm tâm, họ biết điều gì nên và không nên nói, khi nào nên, không nên nói điều đó, song họ lại không thể kiềm chế bản thân. Họ thường vô tình thốt ra những lời nói đó, hoặc không kìm hãm được việc "nói thẳng", ngay cả khi họ ý thức được rằng làm như vậy sẽ rất bất lợi cho bản thân. Tất nhiên, đây là sự non nớt trong kinh doanh và nhiều người mắc phải lỗi này, dù ở tuổi đôi mươi hay đã tứ tuần.

Khi một tình huống kinh doanh cần được giải quyết thận trọng, bạn sẽ đánh giá mình thận trọng đến mức nào? Khi một lời nhận xét hài hước hoặc mang tính hòa giải có thể xoa dịu một cuộc trao đổi đang diễn ra gay gắt, sức ảnh hưởng của bạn sẽ xoa dịu vấn đề ra sao? Khi bạn sắp sửa hành động bốc đồng, bạn sẽ kiểm soát nó thế nào? Bạn đã sử dụng những gì bạn biết về người khác hiệu quả chưa? Bạn đã điều chỉnh những gì người ta biết về bạn tới đâu?

4. Thăng tiến

Sân khấu Broadway từng diễn vở hài kịch ca nhạc "Làm thế nào kinh doanh thành công mà không phải gắng sức". Nhân vật chính là một anh nhân viên trẻ luôn muốn tạo ấn tượng với ông chủ. Trong một màn, anh ta đến nơi làm việc sớm hơn vài phút, bắt đầu nới lỏng cà-vạt và cổ áo sơ-mi, xoa đầu tóc rối bù, đổ đầy tàn thuốc vào gạt tàn, ném giấy tờ và tài liệu khắp phòng. Vài phút sau, khi ông chủ đến nơi thì thấy anh nhân viên này "gục" xuống bàn, rõ ràng anh ta đã bất tỉnh vì làm việc thâu đêm. Đó là một màn khôi hài, song thực tế là rất nhiều người đã làm những trò hết sức lố bịch để thăng tiến.

Tôi chưa từng có được "hân hạnh" phải phấn đấu để thăng tiến vì tôi tiến thẳng từ ngành luật sang mở công ty riêng. Tuy nhiên, tôi có nhiều dịp quan sát bạn bè phấn đấu lên chức vụ cao nhất, các vận động viên phấn đấu trong lĩnh vực kinh doanh và tất nhiên, nhiều nhà quản lý của chúng tôi đến với IMG từ công việc kinh doanh hay trường luật. Công ty là môi trường lý tưởng để quan sát mọi người.

Giả sử cùng điều kiện và khả năng, tại sao lại có người tiến thẳng lên vị trí cao, trong khi người khác cứ "giậm chân tại chỗ" ở vị trí quản lý cấp trung? Tôi cho rằng câu trả lời nằm ở chỗ phải hiểu rõ sự khác nhau giữa khả năng và hiệu quả, mà hiệu quả chính là việc sử dụng khả năng để đạt được một số mục đích và kết quả nhất định.

Những người chỉ làm việc trong khả năng của mình thì không thể tỏa sáng. Họ phải biết kết hợp khả năng với những yếu tố khác – hiểu biết, nhạy cảm, khả năng nắm bắt quy luật của cuộc chơi. Họ thường là người thành đạt bởi họ biết "chào bán" ý tưởng và bản thân hiệu quả cả trong lẫn ngoài công ty.

Một khách hàng của chúng tôi là John Madden, bình luận viên thể thao của hãng truyền hình CBS, từng làm huấn luyện viên đội bóng thành công Oakland Raiders trong nhiều năm. Trong các mùa tranh giải vô địch, Oakland sở hữu một cầu thủ rất chuyên nghiệp là Fred Beletnikoff. Madden từng nhận xét về Beletnikoff như sau: "Nếu chỉ chơi trong khả năng của mình, anh ấy không thể vào được đội tuyển quốc gia. Anh ấy chậm chạp, lại nhỏ bé và thậm chí hơi vụng về. Tôi thường phải đứng ở đường biên mà hét: 'Fred, đừng có ngã!' Tất cả những gì anh ấy có thể làm là chụp những cú bóng được chuyền đến và ghi bàn." Và Fred Beletnikoff đã chơi rất tốt. Anh hiểu quy luật của cuộc chơi, hiểu tinh thần đồng đội và tính toán chính xác những "đường đi nước bước" dẫn tới khung thành thủ môn. Anh là một ngôi sao ở vị trí của mình.

NẮM RÕ CÁC QUY LUẬT

Việc leo lên nấc thang sự nghiệp là một trò chơi? Đúng vậy, thực tế đó là nhiều trò chơi diễn ra cùng một lúc. Nếu bạn quan tâm đến sự nghiệp của mình, hãy tham gia các trò chơi này thật nghiêm túc và thật sự mong muốn chiến thắng.

Nếu là chủ, bạn phải luôn tìm cách phát hiện được những tài năng thật sự và không bị bề ngoài đánh lừa. Nếu là nhân viên, bạn phải tìm cách để những người thật sự nắm quyền

quyết định biết bạn giỏi như thế nào mà không bị những người trung gian đố kỵ, ghen ghét. Vấn đề này có thể rất phức tạp. Vậy nên bạn phải có khả năng nhảy lên vài bậc và "báo động" cho cấp trên biết năng lực của mình. Đồng thời, bạn phải làm cho những người trung gian hiểu rằng nếu họ ủng hộ và giúp bạn trở thành một nhân viên cấp cao, thì với tư cách nhà quản lý, họ cũng sẽ được lợi hơn. Hãy ngăn chặn những tay quản lý cấp trung (vốn chỉ biết lo cho lợi ích cá nhân) trù dập hoặc cướp công của bạn. Đồng thời, bạn phải giữ tình thân hữu với các đồng nghiệp ngang cấp và duy trì sự ủng hộ của cấp dưới. Việc này rất phức tạp và không mấy dễ chịu, vì vậy, đã có nhiều người nản lòng bỏ cuộc.

Thăng tiến là một trong những vấn đề thực tế của đời sống kinh doanh. Một tấm bằng Thạc sĩ Quản trị kinh doanh (MBA) có thể giúp bạn được nhận vào một công ty. Song sau đó, bạn phải tìm cách để họ biết được giá trị thật của mình. Liệu bạn có thể thể hiện sự tài giỏi mà không phải khiến người khác trở nên ngu dốt? Bạn có thể chơi trò chơi này mà không cần dùng đến mưu mô? Tôi tin là có thể, song bước đầu tiên là phải nắm rõ các quy luật của cuộc chơi, thừa nhận những thực tế cơ bản ảnh hưởng tới các mối quan hệ trong công ty. Mỗi công ty có một thực tế khác nhau, song theo tôi có ba quy luật chung là:

Quy luật 1: Mạnh được, yếu thua

Thuyết Darwin ảnh hưởng đến hầu hết các cấu trúc hình tháp, không ngoại trừ các công ty. Rõ ràng, trong một công ty, số lượng chủ tịch luôn ít hơn phó chủ tịch, phó chủ tịch luôn ít hơn giám đốc, v.v... Điều này có nghĩa là tất yếu sẽ có sự đối nghịch, dù rất khó nhận thấy, giữa các cấp quản lý, giữa các tầng. Có người gọi cấu trúc với hệ thống quyền lực phân cấp cao độ như vậy là một "dây chuyền thực phẩm".

Quy luật 2: Đồng nghiệp ngang cấp là đồng minh tất yếu

Tôi rất ngạc nhiên khi thấy những người có vẻ thông minh lại thường không hiểu được điều này. Nếu bạn làm cho đồng nghiệp ngang cấp xa lánh, có lẽ bạn sẽ không cần phải tìm kẻ thù nào khác trong công ty nữa.

Quy luật 3: Luôn có một hệ thống

Mọi công ty đều có một "hệ thống". Muốn thăng tiến thì bạn phải biết cũng như hiểu cách sử dụng hệ thống của công ty. Đó là cách duy nhất để có thể làm việc trong bộ máy, thông qua nó và xung quanh nó.

TẠO DỰNG ẤN TƯỢNG LÂU DÀI

Hầu như tất cả những gì được đề cập trong Chương II về việc gây ấn tượng đều nhằm mục đích giúp bạn thăng tiến, bởi một điều quan trọng: người ta đánh giá bạn trong cả một quá trình lâu dài. Điều này có nghĩa là bạn nên coi nhẹ việc tính toán thiệt hơn và chú tâm phát triển một hệ thống gồm bạn bè và những đồng minh ủng hộ bạn. Bạn có thể có được một cố vấn dày dạn kinh nghiệm bên ngoài công ty chỉ với vài cú điện thoại gọi đi đúng chỗ và thỉnh thoảng gặp nhau vào thời điểm thích hợp. Nhưng trong công ty, muốn có được một

người như vậy, bạn phải vận động từ tuần này sang tuần khác, từ tháng này sang tháng khác.

Một quá trình lâu dài như vậy nghĩa là những thắng lợi vẻ vang và cả những thất bại cay đắng – bất kỳ thành công hay thua thiệt nào – cũng không quá quan trọng như bạn nghĩ. Bạn từng nghe ai than phiền: "Công ty này có thái độ chung là 'Gần đây, anh đã làm được gì cho tôi?'". Đây là một thái độ hết sức chính đáng bởi nó là một phần của việc "có đi có lại": nếu bạn làm đổ vỡ một hợp đồng hay thậm chí nhiều hợp đồng liên tiếp thì bạn cũng không nghĩ vì thế mà người ta sẽ đuổi bạn. Nhưng ngược lại, nếu trong một thời gian dài mà chỉ có một người làm được việc, người ta sẽ bắt đầu thắc mắc về những người khác.

Việc người ta đánh giá bạn trong cả một quá trình lâu dài còn nói lên giá trị của tính kiên nhẫn, biết chờ đợi thời cơ để hành động, biết khi nào sẵn sàng thể hiện và khi nào cần ẩn mình. Trong một công ty, bạn rất dễ bị "lộ", cả về mặt yếu lẫn mặt mạnh. Do vậy, bạn phải nhận thức được rằng "sống phải biết hòa đồng".

HỘI CHỨNG "YÊU BẢN THÂN"

Nhiều người làm việc rất hiệu quả, nhưng lại mắc phải "hội chứng" là luôn hãnh diện khi phô trương điểm yếu cũng như điểm mạnh của mình.

Một vị quản lý cấp cao của chúng tôi, một giám đốc giỏi, rất biết cách khích lệ mọi người làm việc, có cấp dưới trung thành và luôn làm chủ được tình thế. Song ông mắc phải hai nhược điểm là thích xen vào chuyện người khác và nói quá nhiều. Điều khiến tôi khó chịu là ông biết rõ cả hai nhược điểm đó, vậy mà dường như ông còn tìm đủ mọi cách để phô trương chúng. Ông làm như thể đó là hai "đặc quyền" mà ông tự thưởng cho mình. Ông luôn làm việc hiệu quả, song chính những thói quen này hạn chế ông rất nhiều.

Những người hành động theo hội chứng "yêu bản thân" (tôi ra sao thì để mọi người thấy như vậy) dường như cho rằng đó là dấu hiệu của sự an toàn, trong khi thực tế hoàn toàn ngược lại.

HÃY KIẾM VÀI THỦ THUẬT MỚI

Chúng tôi có một nhân viên luôn "biết cách" chuyển bại thành thắng. Dù tình thế ra sao, anh ta cũng làm như thể "sắp chết đến nơi" và chỉ có phép màu mới giải quyết được chuyện này. Khi anh ta giải quyết được "một cách thần kỳ", anh ta cho rằng điều này sẽ khiến cấp trên thán phục, như thể vụ làm ăn đó sẽ không xong nếu không có những hành động anh hùng của anh ta vào phút cuối.

Còn một nhân viên khác, hiện không còn làm việc với chúng tôi nữa, lại luôn chuyển thắng thành bại – hay ít ra đó là cách anh ta làm ra vẻ như vậy. Năm nào cũng vậy, các bản dự toán thu nhập của anh ta thường nhiều triển vọng đến mức khó tin, có năm vượt quá con số thực tế gần 100%. Dĩ nhiên, trong năm đó chúng tôi cho rằng anh ta làm việc không tốt lắm. Nhưng hậu quả tích lũy sau một thời gian dài thật tồi tệ, chúng tôi bắt đầu trừ hao 50% tất cả những điều anh ta nói hoặc làm.

Một mánh khóe tồi khác mà tôi từng gặp trong công ty là việc các viên quản lý "tích trữ" khách hàng. Thái độ bảo vệ quá mức cần thiết các mối quan hệ này đã chỉ ra cho tôi, với tư cách chủ công ty, thấy rằng họ hiểu biết khá hạn hẹp về vấn đề ủy quyền, về tổ chức của công ty cũng như các mối quan hệ tương hỗ làm cho công ty hoạt động. Có thể tôi không đặt dấu hỏi về khả năng bán hàng của những vị này, nhưng tôi nghi ngờ năng lực quản lý của họ.

Tôi có thể dẫn ra hàng trăm ví dụ thuộc loại này – từ viên quản lý luôn viện dẫn những lời bào chữa thái quá mà anh ta cho rằng người khác không thể không chấp nhận, cho đến việc có người nói rằng nếu tôi muốn anh ta làm được việc bên ngoài thì đừng mong đợi anh ta làm những việc mà đáng lẽ anh ta phải làm ở công ty, v.v... Đó là những người thường bày ra những "mánh khóe" hoặc lề thói làm việc mà họ nghĩ chúng sẽ khiến họ được cấp trên đánh giá tốt hơn, hoặc làm cho họ trở thành người không thể thiếu đối với công ty. Thế nhưng, những trò này rất dễ nhận biết và về lâu dài, có thể thấy trước là chúng thường có kết quả ngược lại.

Bản chất và đặc tính của mỗi công ty luôn biến đổi, vì vậy, cách tốt nhất để phát hiện những "thủ thuật mới" – những thủ thuật hiệu quả – là quan sát những người thăng tiến nhanh chóng trong công ty. Rõ ràng, bạn không thể tìm thấy siêu sao nào trong một công ty năng động lại thiếu lòng hăng hái, một phần đặc điểm riêng của công ty đó. Đối với công ty chúng tôi, một tập đoàn gồm 12 công ty độc lập trên khắp thế giới, tôi coi trọng sự hợp tác và thông tin liên lạc trong toàn nội bộ công ty. Những nhà quản lý thành công nhất là những người tìm ra được "thủ thuật" này – họ có thể đạt được mục tiêu riêng trong phạm vi mục tiêu chung của công ty, hoàn thành tốt phần việc của mình trong khi vẫn tích cực hỗ trợ các bộ phận khác.

Hãy lùi lại một bước và xem xét một vài thủ thuật của chính bạn. Có thể bạn sẽ nhận ra rằng những gì bạn nghĩ đang làm lợi nhất cho mình thật ra lại không phải vậy. Đừng để bị bắt thóp, bởi bạn đâu muốn để cấp trên có cơ hội nói: "Tay đó lại giở trò cũ!"

BA CÂU KHÓ NÓI

Nhiều người sẽ nói những điều mà họ nhầm tưởng rằng sẽ gây ấn tượng tốt, và tương tự, họ thật sai lầm khi né tránh một số câu nhất định.

Theo tôi, có ba câu khó nói mà tôi vẫn thường nói. Thực tế, đa phần các vị chủ tịch và CEO tôi có quan hệ đều biết khi nào nên nói những câu này và nói thế nào.

"Tôi không biết"

Thật kinh ngạc khi có nhiều người lại e ngại nói những câu này đến vậy, họ cho rằng nó chứng tỏ sự kém cỏi.

Khi lần đầu bắt tay Arnold Palmer, tôi nói rằng tôi chỉ có thể bảo đảm với anh hai điều. Thứ nhất, nếu tôi không biết điều gì, tôi sẽ nói với anh. Thứ hai, khi nào tôi không biết điều gì, tôi sẽ tìm người nào đó biết. Đến hôm nay, có lẽ tôi đã biết nhiều hơn 20 năm trước, thế nhưng,

tôi lại thấy mình nói câu "Tôi không biết" ngày càng nhiều hơn. Thậm chí dù có biết, tôi vẫn nói câu đó, đôi khi là để thu thập thêm thông tin hoặc để so sánh với những gì "đã biết", song lý do chính là bởi tôi tin rằng thái độ khiêm tốn bao giờ cũng hiệu quả hơn thái độ "biết tuốt". Ngay cả khi bạn có một quan điểm rõ ràng, thì câu nói "Tôi không biết, nhưng có vẻ là..." vẫn thường đem lại hiệu quả, nó vừa giúp bạn làm dịu vấn đề, vừa không loại trừ khả năng có những điều bạn chưa biết.

Khi ai đó không thể nói câu "Tôi không biết", dù trong những tình huống đời thường nhất, thì điều đó cũng nói lên đôi điều về tính cách của họ trong công việc. Tôi rất thích quan sát những người này bứt rứt không yên khi cố làm ra vẻ hiểu những gì người khác nói. Điều mà họ không hiểu là nếu không thừa nhận những gì họ không biết, người ta sẽ nghi ngờ những gì họ biết.

"Tôi cần được giúp đỡ"

Mọi người thường e ngại khi nhờ người khác giúp đỡ hay nhận sự giúp đỡ bởi họ cho rằng điều đó chứng tỏ họ kém cỏi. Nếu suy xét kỹ lưỡng, họ sẽ nhận ra rằng một hệ thống được thiết lập là nhằm tìm kiếm và nhận sự giúp đỡ. Trong một công ty, đôi khi một số nhiệm vụ nhất định và hiệu quả của chúng được nhóm hoàn thành tốt hơn là cá nhân. Chúng tôi có một viên quản lý luôn yêu cầu được làm việc "đơn thương độc mã". Anh ta nhất định không chịu đem hợp đồng về công ty hoặc kéo ai khác vào vụ đó cho đến khi tự mình sắp xếp xong mọi việc, bởi anh ta muốn hưởng hết mọi công lao. Trong nhiều trường hợp, nếu anh ta nhờ người giúp hoặc biết sử dụng nguồn năng lực sẵn có, có lẽ cả anh ta và công ty đều đạt được nhiều lợi ích hơn.

Không nhờ người khác giúp đỡ là một quan điểm hẹp hòi và thiển cận. Nhờ người khác giúp đỡ chính là cách để học hỏi và mở mang kiến thức lẫn chuyên môn, đồng thời làm tăng giá trị của bạn đối với công ty. Nó cũng thể hiện thái độ sẵn sàng hợp tác với người khác. Tất nhiên, trong việc này có những giới hạn. Nếu liên tục nhờ người khác giúp một việc, điều đó chứng tỏ bạn không có khả năng học hỏi. Tuy nhiên, mọi người thường có xu hướng hạn chế viện đến sự giúp đỡ của người khác, đặc biệt trong các công ty năng động.

Biết cách giúp đỡ người khác khi được yêu cầu cũng quan trọng không kém. Những người sẵn sàng giúp đỡ người khác không mắc chứng "bệnh" đa nghi đầy khổ sở của anh chàng thích làm việc "đơn thương độc mã". Những người không muốn chia sẻ kiến thức, các mối quan hệ và bí quyết kinh doanh với mọi người trong cùng công ty chắc chắn sẽ không được hỗ trợ tích cực khi cần.

Bất kỳ ban quản trị tích cực nào cũng hoan nghênh và ghi nhận việc bạn nhờ người khác giúp hay bạn giúp người khác. Vì lợi ích cá nhân không có gì là sai trái, kể cả những lợi ích mang tính ích kỷ. Thực tế, tất cả các công ty có khả năng quản lý tốt nhất dường như luôn biết cách kết hợp giữa lợi ích cá nhân và lợi ích công ty. Song nếu hành động vì lợi ích cá nhân mà bỏ qua lợi ích công ty, bạn sẽ hạn chế hiệu quả của mình và người khác sẽ nhận thấy điều đó.

"Tôi đã sai"

Vị chủ tịch một công ty quy mô trung bình than phiền với tôi về thái độ bảo thủ của các nhân viên cấp quản lý của ông: "Vấn đề là tất cả họ đều sợ phạm lỗi!"

Tôi rất tán thành triết lý kinh doanh rằng chưa phạm lỗi nghĩa là chưa cố gắng hết sức. Tôi tin rằng nếu muốn dẫn đầu trong kinh doanh, bạn phải liên tục thử thời vận. Điều này nghĩa là bạn có nguy cơ mắc phải sai lầm nhiều hơn. Trong mọi thời điểm, các nhà quản lý giỏi thường đúng, song họ cũng biết khi nào mình phạm sai lầm và sẵn sàng thừa nhận sai lầm.

Những người không thật sự tin tưởng vào khả năng bản thân thường rất sợ nhận lỗi. Họ không hiểu rằng phạm lỗi và nhận lỗi – chịu trách nhiệm về nó – là hai hành động hoàn toàn riêng rẽ. Chính cách bạn giải quyết sai lầm, chứ không phải bản thân nó, mới là điều gây ấn tượng lâu dài. Nếu họ biết nhận lỗi và tiến bộ, họ sẽ được ban giám đốc đánh giá cao. Ngược lại, việc cố giải thích, che giấu hoặc đổ lỗi cho người khác chỉ càng làm mất thời gian và khiến mọi việc trở nên tồi tệ hơn.

Tôi nhận thấy rằng các nhà quản lý giỏi rất háo hức trước những sai lầm của mình. Họ cho rằng nhờ phạm sai lầm, họ học được cách làm đúng, do đó, họ rất nóng lòng muốn thử lại. Rõ ràng thừa nhận "Tôi đã sai" là việc cần thiết để tạo nên thành công bởi nó có sức mạnh giống như thuốc tẩy. Nó cho phép các nhà quản lý thành công "tiếp tục tiến lên", gạt bỏ mọi sai lầm và làm những việc tạo nên những thành công lớn.

SỰ TIN CẬY

Rõ ràng, không ông chủ nào muốn sử dụng những người mình không tin cậy. Tôi tin rằng trong mọi công ty, thành viên nào có óc phán đoán và tính cách mạnh mẽ sẽ dễ dàng chiếm được lòng tin của mọi người.

Thỉnh thoảng, tôi phải giải quyết vấn đề một số nhân viên tìm cách "uốn nắn" sự kiện cho phù hợp với những điều mình "phóng tác", họ nói về một tình huống ít hơn điều họ thật sự biết hoặc muốn cho bạn biết. Điều thú vị là tôi quan sát được họ đã nhất quán như thế nào. Nếu nghi ngờ ai đó không trung thực, tôi sẽ yêu cầu anh ta gửi một hoặc hai bản báo cáo công tác phí. Báo cáo công tác phí phản ánh sự thật. Mỗi năm tôi thường đi công tác rất nhiều lần, do vậy, tôi biết khá rõ chi phí của các chuyến đi. Tôi nghĩ rằng điều này cũng khá rõ ràng đối với những người làm việc cho chúng tôi. Tuy vậy, những người mà tôi nghi ngờ có thể đã lợi dụng nó quá mức, họ tăng số chi, tính tròn thành con số cao nhất và luôn sử dụng taxi vì mục đích riêng. Tôi thường không đưa vấn đề về các chi phí này ra tranh cãi ngay, mà nhẹ nhàng xử lý khi xét lại lương.

Tìm hiểu báo cáo công tác phí cũng là một cách đoán biết con người. Chẳng hạn, một viên quản lý luôn ở khách sạn hạng sang nhất, ăn uống tại nhà hàng xa xỉ nhất, kể cả khi đi ăn một mình, sẽ cho thấy tính vị kỷ của con người này. Trong lĩnh vực của chúng tôi, việc đi công tác tới những địa điểm "danh lam thắng cảnh" là chuyện thường, do đó, bạn có thể yêu cầu các nhân viên lên kế hoạch các chuyến công tác kết hợp với ngày nghỉ có sắp xếp trước, tuy nhiên, một số nhân viên lại cứ phải chật vật che giấu cả biểu hiện bề ngoài của việc này.

Không ai thích nếm trải cảm giác bị lừa gạt, cũng không ai ủng hộ sự nghiệp của cấp dưới nếu người này quá bí mật hoặc quá khôn ngoan chỉ vì lợi ích bản thân. Nếu bạn cho rằng cách duy nhất để thăng tiến là lừa gạt sếp, thì bạn phải giỏi che giấu bởi về lâu dài, bạn sẽ bị "lộ tẩy".

TRUNG THÀNH

Trung thành là một hình thức khác của sự tin cậy. Các nhân viên thường không ý thức được rằng bất kỳ công ty nào cũng rất coi trọng điều này. Họ sẽ đánh đổi lòng trung thành lấy một lợi lộc nhỏ nhặt hoặc một mục đích thiển cận. Rõ ràng, nếu có công ty đưa ra một đề nghị hấp dẫn đến mức không thể từ chối, lúc đó bạn sẽ phát khùng lên nếu không chạy theo nó. Tuy nhiên, trong trường hợp này, nếu không tính đến chuyện tìm chỗ làm mới, bạn sẽ phải rất thận trọng khi tận dụng những cơ hội khác.

Không ai thích bị lừa gạt, và cũng không ai thích bị đe dọa. Nếu bạn đe dọa bỏ việc, điều đó chỉ có hại cho bạn mà thôi. Thực tế bạn đã thể hiện cho ông chủ thấy rằng bạn không coi trọng lòng trung thành, và tệ hơn, bạn không có gì để chứng minh cho thái độ của mình. Vậy là bạn đã "mất cả chì lẫn chài". Tôi không thích những người cho rằng họ chính là "con mồi" của các công ty săn tìm nguồn nhân lực giỏi.

Nếu bạn được mời làm ở một chỗ khác, nhưng thích ở lại với công ty hiện tại, hãy nhấn mạnh tầm quan trọng của lòng trung thành mà bạn dành cho công ty. Thay vì lên giọng: "Nhìn xem, họ đã đề nghị tôi như vậy đó! Hãy đáp ứng tương xứng hoặc hơn thế nữa, nếu không tôi sẽ đi!" bạn chỉ cần dùng lời lẽ mềm mại hơn, hiệu quả đạt được sẽ khác hẳn: "Dĩ nhiên là lòng trung thành của tôi dành cả cho công ty! Vậy công ty có thể làm gì để tôi không suy nghĩ về nhận công việc khác?"

BA TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ

Ai cũng có sếp. Dù muốn hay không, sếp của bạn cũng sẽ đánh giá bạn dựa trên ba tiêu chuẩn sau:

Cam kết tích cực

Nếu bạn không toàn tâm toàn ý với công việc của mình, đừng để sếp biết điều bí mật đó.

Chú ý tới chi tiết

Những khó khăn lớn được nêu bật lên, do đó, được giải tỏa tâm lý. Chính những vấn đề nhỏ, quá nhỏ để đáng được nói tới – như một bản báo cáo thất lạc, một chuyện vặt vãnh không được thực hiện – lại gây nên tâm trạng bực bội và oán giận.

Tiếp tục theo dõi sát sao

Mặc dù việc này có vẻ không quan trọng, nhưng không có điều gì lại có thể gây ấn tượng đáng kể như vậy.

ĐỪNG SỬ DỤNG VĂN PHÒNG NHƯ MỘT DIỄN ĐÀN CÁ NHÂN

Ngày nay, mọi người thường quá tập trung vào sự nghiệp đến nỗi không coi đây là vấn đề nữa. Nhưng tôi vẫn tức giận mỗi khi nhân viên quản lý của chúng tôi sử dụng văn phòng như một diễn đàn cá nhân. Điều này liên quan tới nhiều thứ, từ cách ăn mặc của anh ta, đến việc bạn phải từ chối, hoặc chấp nhận và tham gia một hệ thống mới chỉ khiến "lãng phí thời gian", hoặc việc anh ta bố trí chỉ nhằm thỏa mãn cái tôi của anh ta.

Trong một công ty, sự tự khẳng định là vấn đề hết sức tế nhị. Thủ thuật là phải biết cách thích ứng – biết khi nào nên hòa nhập – trong khi vẫn thể hiện được mình. Hãy tách các vấn đề cá nhân khỏi các vấn đề của công ty hoặc vấn đề chung. Chỉ khẳng định bản thân ở những thời điểm và địa điểm thích hợp.

ĐỪNG THAY ĐỔI HỆ THỐNG, HÃY LÀM VIỆC THÔNG QUA NÓ

Các công ty không bao giờ hoạt động theo sơ đồ tổ chức của chúng. Chúng được cấu thành bởi con người, các nhân vật quan trọng, hoạt động chính trị và trò chơi quyền lực – những nhân tố này không thể kết nối bằng các mối liên kết cố định. Điều quan trọng là bạn phải nắm rõ hệ thống để có thể làm việc thông qua nó. Quá nhiều người đã tốn quá nhiều thời gian chống lại hệ thống đó. Những người khôn ngoan nhất sử dụng thời gian để học cách sử dụng nó.

Mỗi công ty có một sơ đồ tổ chức bí mật, và hệ thống là đầu mối tốt nhất để xác định sơ đồ đó là gì. Nếu bạn hiểu cách nó hoạt động, bạn sẽ hiểu được nó thật sự hoạt động ra sao. Ai là người ra quyết định? Ai nổi trội và ai không? Có những đường tắt và cửa sau nào? Thực tế công việc được hoàn thành ra sao?

Tôi không nghĩ bạn phải chơi trò chính trị để thăng tiến. Đã bao giờ bạn để ý rằng những người than phiền về trò chơi chính trị ở văn phòng lại luôn là nạn nhân của nó? Điều cần thiết là hãy kết bạn với vài người. Để hoạt động hiệu quả, bạn phải phát triển tình bạn lâu dài cả trong lẫn ngoài công ty. Công ty càng lớn, điều này càng trở nên quan trọng.

Một lần nữa, hãy coi đồng nghiệp là đồng minh, không phải là đối thủ cạnh tranh. Nếu bạn có thể "móc nối" với một vài ngôi sao sáng giá nhất trong công ty, bạn sẽ leo lên cao cùng họ.

MUỐN TIỆN VIỆC CHO TA, PHẢI TIỆN VIỆC CHO NGƯỜI

Chúng tôi có một viên quản lý ở New York luôn than phiền về phòng pháp chế của chúng tôi ở Cleveland. Anh ta cho rằng thời gian để họ thảo hoặc ký kết hợp đồng gây ảnh hưởng tới hiệu quả công việc của anh ta. Tôi biết tình trạng đó và anh ta có thể có lý, song anh ta không biết rằng phòng pháp chế có danh sách ưu tiên riêng, và anh ta không phải lúc nào cũng đứng đầu danh sách. Thực ra, với cách luôn cường điệu và nổi khùng, chắc chắn anh ta sẽ chẳng bao giờ được đứng đầu danh sách.

Một ngày, viên trưởng phòng pháp chế nói với viên quản lý này: “Tôi sẽ chỉ cho anh cách làm việc với luật sư của anh. Kỳ tới, khi hợp đồng được đưa đến, anh hãy đích thân xem lại, và trước khi gửi đi, anh hãy đính kèm bản ghi nhớ liệt kê các vấn đề mà anh thấy và đề nghị cách giải quyết. Hãy xem làm như thế công việc có nhanh chóng hơn không. Nếu không, chúng ta sẽ thử cách khác.” Không cần nói thêm, viên quản lý này không bao giờ phải thử cách nào khác nữa!

Khi bạn cần điều gì từ một bộ phận khác, hãy tự hỏi: “Ta có thể làm gì để việc này dễ dàng hơn với họ?” Nếu bạn cần thông tin về bán hàng, đừng chỉ yêu cầu nói chuyện với giám đốc bán hàng, hãy hỏi ông ta xem bạn phải gặp người nào. Nếu bạn có vấn đề với bộ phận khác, hãy bảo đảm họ cũng biết vấn đề trước khi bạn yêu cầu trả lời. Hãy để nhân viên bộ phận khác thấy bạn muốn làm việc với họ, thay vì thể hiện thái độ họ phải làm việc cho bạn. Bạn sẽ thấy rằng mỗi khi bạn cần sự hỗ trợ của đồng nghiệp, họ sẽ rất sẵn lòng.

CHỌN ĐÚNG MỤC TIÊU ĐỂ TẤN CÔNG

Cách đánh mất uy tín nhanh nhất là nổi giận về việc nhỏ nhặt để che phủ những vi phạm lớn. Chúng ta dễ rơi vào trường hợp này, nhưng nó cũng cho thấy sự non nớt và phơi bày sự thiếu óc phán đoán chín chắn. Hơn nữa, nhiều công ty không có thời gian phân tích tâm lý để tìm xem vấn đề thật sự nằm ở đâu.

Khi gia nhập một công ty mới ở bất cứ cấp nào, bạn luôn phải xác định mục tiêu và chơi trò đánh cược. Óc phán đoán sẽ giúp bạn tung ra các "ngón nghề" và vốn liếng của bạn sẽ làm gia tăng số tiền thắng cuộc hoặc khiến bạn phải đi tìm một trò chơi khác.

CHỌN VỊ TRÍ THỂ HIỆN

Tính hiệu quả mà bạn đạt được trong một công ty tương ứng trực tiếp với khả năng bạn nêu bật bản thân: “Bằng cách nào và ở đâu ta có thể có sức ảnh hưởng mạnh mẽ nhất trong thời gian ngắn nhất?” Vậy nhưng trong hoạt động kinh doanh, nhiều người dường như bị ám ảnh bởi nỗi lo sợ trở thành người bị bỏ quên. Nếu một hội đồng được thành lập, họ muốn tham gia; nếu một cuộc họp được tổ chức, họ muốn tham dự. Một lần tôi hẹn ăn trưa với một vài viên quản lý mà tôi chưa có dịp gặp sau một thời gian dài. Sau đó, tôi được biết là cuộc họp mặt bình thường này được gọi là “Hội đồng ăn trưa” và nhiều viên quản lý thật sự cảm thấy khó chịu vì không được “bổ nhiệm” vào hội đồng này!

Làm đẹp mặt nội bộ công ty là một thực tế không thể phủ nhận trong đời sống công ty. Trong khi các hội đồng và các cuộc họp có đóng góp vào tầm nhìn của công ty, bạn phải lựa chọn vị trí thể hiện của mình. Hãy coi việc tham dự các cuộc họp và việc được bổ nhiệm vào các hội đồng là đòn bẩy. Hãy đến những nơi có lợi nhất cho bạn và tránh những nơi bạn chỉ có thể đóng góp ít nhất. Khi tôi thấy một khuôn mặt luôn xuất hiện trong mọi cuộc họp, tôi bắt đầu tự hỏi khi nào viên quản lý đó có thời gian làm những việc khác nữa.

BẠN LÀM GÌ NGOÀI CÔNG VIỆC CỦA BẠN?

Mọi người thường nhận các dự án nằm ngoài công việc thường ngày của họ, từ đó, tạo dựng uy tín lẫn sự công nhận. Công việc đã có sẵn khi họ tới và vẫn tiếp tục hiện hữu sau khi họ nghỉ việc. Công việc là bất biến. Những gì bạn làm ngoài công việc đó thường được chú ý. Phần lớn các vị trí trong một công ty gồm 3/4 nghiệp vụ, nghĩa là đi kèm với các trách nhiệm và nghĩa vụ, và 1/4 còn lại thuộc về tác phong cá nhân. Mức độ bạn có thể kéo căng 25% này là mức độ mà bạn sẽ nổi bật trong công ty.

BẠN ĐANG LÀM GÌ Ở ĐÂY VÀ NHỮNG

NGƯỜI KHÁC NGHĨ BẠN ĐANG LÀM GÌ Ở ĐÂY?

Vài năm trước, chúng tôi bổ nhiệm một viên quản lý vào chức vụ thuộc cấp cao nhất là giám đốc tài chính mới của toàn công ty. Khoảng một tháng sau, tôi gọi điện cho ông ta trao đổi về một việc tương đối khẩn cấp và biết rằng ông ta đang ở Pittsburgh để gặp một ông Rogers nào đó.

Pittsburgh? Tôi không thể nhớ là chúng tôi có quan hệ với ngân hàng tài chính nào ở Pittsburgh. Còn ông Rogers? Cái tên không gợi lên điều gì, nhưng chúng tôi đã giao dịch với hàng trăm người trong giới tài chính, và có lẽ đây là một trường hợp bị quên mà thôi.

Sau đó, tôi nói chuyện với vị giám đốc tài chính, ông ta thông báo rằng cuộc họp với ông Rogers diễn ra rất tốt. Tôi hỏi ông Rogers này là ai và ông ta đáp: “Anh biết không, cái gã mặc áo len tay dài có chương trình truyền hình cho trẻ con ấy mà”.

Tôi tự hỏi không biết vị giám đốc tài chính này làm gì ở Pittsburgh chỉ bằng việc ký hợp đồng với ông Rogers. Công bằng mà nói, một phần trách nhiệm mà viên quản lý này từng làm ở vị trí cũ gồm cả việc cấp giấy phép cho các loại sản phẩm và quần áo trẻ em. Trong khi tôi nghĩ rõ ràng vị trí mới của ông ta là một công việc toàn thời gian, song dường như ông ta không nghĩ vậy.

Đây là một ví dụ khá cực đoan, nhưng chân lý đơn giản là đa phần nhân viên của bạn không có ý niệm về việc bạn đang làm gì ở đó và số còn lại đang làm việc với những nhận thức sai lầm. Nếu bạn phải viết những việc bạn làm cho công ty và sếp trực tiếp của bạn cũng viết những việc ông ta nghĩ bạn làm cho công ty, bạn sẽ rất ngạc nhiên về sự khác biệt.

Tại sao điều này lại quan trọng? Sự khác biệt đó có vấn đề gì? Trước tiên, kiểu “mất thông tin liên lạc” truyền thống của công ty bắt đầu từ cấp này. Có một câu nói rất hay mô tả cảm nghĩ của nhiều nhân viên về công ty: “Sự điên khùng của họ trở thành thực tế của bạn.” Nếu bạn và sếp làm việc song có sự khác nhau về mục tiêu và ưu tiên, thì hiển nhiên bạn sẽ luôn cảm thấy hoang mang trước các quyết định được đưa ra và việc người khác không thấy những gì bạn cho là rất rõ ràng và rành mạch.

Thứ hai, về vấn đề thăng tiến có tính trực tiếp hơn, có lẽ bạn thường được xét đoán dựa trên một số tiêu chuẩn nhất định mà bạn chưa biết rõ. Bạn có thể có một vài đóng góp đối với công ty song đối với họ, những đóng góp này cũng lại là điều chưa được nghĩ tới, do vậy, đây là lý do quan trọng khiến mọi người không được công nhận đúng mức.

Hãy so sánh ghi chú với sếp của bạn. Ông ta và những người khác nghĩ bạn đang làm gì ở đây? Một khi bạn đã có thể thỏa thuận về "các giả định", bạn sẽ không còn bị choáng váng bởi những giả thiết nữa.

ĐỪNG CÃI TAY ĐÔI VỚI SẾP

Nếu bạn thắng trong một trận đánh, bạn vẫn có thể sẽ thua trong cả một cuộc chiến. Bạn càng đúng bao nhiêu, thì về lâu dài, bạn càng chịu nhiều bất lợi bấy nhiêu.

Nhiều năm trước, chúng tôi gặp trường hợp một nhân viên tranh cãi gay gắt với sếp của anh ta. Chuyện nọ xọ chuyện kia, cuối cùng, anh ta bị buộc phải xin thôi việc. Đây là một tình huống không may, do vậy, nhân viên đó yêu cầu được gặp tôi vì anh ta cảm thấy rằng một khi tôi biết được ngọn nguồn cuộc tranh cãi thì tôi sẽ thuyết phục được sếp của anh ta suy xét lại. Tôi nói với anh ta rằng tôi sẵn sàng lắng nghe anh ta song không thể giúp gì được, vì ưu tiên lớn hơn của tôi là phải ủng hộ cơ cấu quản lý của công ty. Mặc dù có thể sếp của anh ta đã sai, song bất hạnh thay, điều đó không phải là vấn đề. Trường hợp này hẳn cũng gây ảnh hưởng không tốt tới sếp của anh ta, nhưng vị sếp đó vẫn giữ được chức.

NHỮNG TRƯỜNG HỢP KHÔNG THỂ THÀNH CÔNG

Những người mua công ty mới ít khi là người sẽ nắm quyền điều hành nó. Nhưng nếu bạn là người được họ thuê, bạn phải biết chắc mình sẽ không lao vào những trường hợp không thể thành công.

"Chúng tôi vừa mua công ty này và muốn anh điều hành nó"

Bạn không thể ngăn cản công ty của bạn thực hiện các vụ mua lại ngu xuẩn hay lao vào các ngành kinh doanh mà họ không nên vào. Nhưng bạn có thể tìm cách tránh không phải tham gia một nhóm để "tiếp tục sự thành công của nó" hoặc đảo ngược tình thế, bởi bạn sẽ thấy đó là trường hợp không thể thành công.

Một công ty thường được mua lại vì một trong hai lý do: hoặc nó thành công – nghĩa là điều tốt nhất bạn có thể làm là giúp nó thành công hơn chút nữa, hoặc nó thất bại và người mua cảm thấy họ có thể đảo ngược tình thế.

Luôn có những lý do tiềm ẩn lẫn những lý do hiển nhiên đối với một công ty thất bại. Đôi khi bạn nắm được mọi vấn đề và cách thức giải quyết chúng, song loại giải pháp có sẵn này rất hiếm. Thông thường, bạn phải đợi tới khi đã nhúng tay vào và ở vị trí có thể tìm hiểu các vấn đề thực tế và xem xét chúng có thể được khắc phục hay không. Hơn nữa, nếu bạn nhận một chức vụ quản lý trong một doanh nghiệp mà bạn không biết chút gì tức là bạn bắt đầu với một điểm bất lợi. Mọi nỗ lực của bạn sẽ bị các nhân viên thạo việc oán ghét, ngay cả khi những người này không có khả năng điều hành nó.

"Đây có vẻ là một vụ chuyển nhượng, nhưng…"

Việc chuyển nhượng, đặc biệt nếu bạn nghĩ thế mạnh của mình không phải là khả năng liên hệ, đưa ra một vấn đề gồm hai khía cạnh. Hoặc bộ phận mới được điều hành tốt, điều này có nghĩa bạn sẽ không bao giờ được chút công trạng nào; hoặc nó được điều hành tồi tệ, trường hợp này hiệu quả của bạn sẽ bị giới hạn bởi những người trên bạn.

"Chúng tôi tạo thêm vị trí mới này dành riêng cho anh"

Công việc này không có ý nghĩa gì với bạn, bạn cũng không đảm bảo thực tế nó sẽ hoạt động như theo lý thuyết hay không, song lương khá hơn và trách nhiệm nhiều hơn… Hãy coi chừng!

"Công việc này thật sự cần tới tài năng đặc biệt của người như anh"

Hãy cẩn thận trước một vị trí kèm theo một danh sách dài những "xác chết" gần với nó. Tốt nhất là nói chuyện với một số "xác chết" này trước khi nhảy vào "huyệt".

HÃY LÀM VIỆC Ở BỘ PHẬN QUỐC TẾ

Nếu được đề nghị một công việc mà tôi muốn ở một công ty, và nếu tôi không biết rõ về công ty đó, tôi sẽ yêu cầu được điều hành bộ phận quốc tế. Giả sử mọi thứ khác đều như nhau, đây là nơi tôi có thể gây ảnh hưởng mạnh mẽ nhất trong khoảng thời gian ngắn nhất. Hãy vào làm việc ở bộ phận quốc tế của công ty, bạn có thể tiến xa trong lĩnh vực công tác này.

KIỆT SỨC VÀ CHÁN NẢN

Các nhà tâm lý học có lẽ sẽ nói tôi là ứng viên hàng đầu bị kiệt sức: tôi làm việc quá cực nhọc và quá lâu trong những điều kiện căng thẳng cực độ. Tuy vậy, tôi chưa bao giờ có trải nghiệm nào gần giống với tình trạng tâm lý khủng hoảng. Tôi hoạch định thời gian để tập thể dục, thư giãn và nghỉ ngơi, kể cả những giấc ngủ ngắn trong văn phòng, và cam kết sử dụng khoảng thời gian đó như cam kết về thời gian trong kinh doanh. Tôi luyện cách phân định các cảm xúc trong kinh doanh cũng như một ngày kinh doanh của tôi. Tôi viết mọi thứ trên giấy để đầu óc không phải lưu giữ quá nhiều thông tin. Kết quả là khi nghỉ ngơi, tôi không phải chịu sức ép liên quan tới công việc.

Tôi nghĩ một vấn đề còn nghiêm trọng hơn tình trạng kiệt sức trong công việc là sự chán nản công việc. Tôi cũng chưa bao giờ có những trải nghiệm về sự chán nản, mặc dù thỉnh thoảng tôi cũng trải qua những lúc buồn tẻ.

Sự chán nản xuất hiện khi tính cầu thị, ham học hỏi đã bão hòa. Bất cứ cấp nào trong công ty cũng có thể rơi vào tình trạng này. Thực tế những người thành đạt thường lâm vào tình trạng này hơn, họ cần nhiều thách thức và sự khuyến khích hơn những người khác.

Một dấu hiệu chắc chắn của sự chán nản chớm nở là biết quá rõ về công việc. Do vậy, tôi không bao giờ để chuyện này xảy ra với bản thân. Tôi luôn xác định lại công việc của mình, nhận thêm các nhiệm vụ mới, hoặc luôn tạo ra những thách thức mới cho bản thân. Nếu tôi

đạt được mục tiêu nào đó, của cá nhân hay công ty, nó lập tức trở thành một bước trong tiến trình học hỏi để tiến tới một mục tiêu khác nhiều tham vọng hơn. Tôi tin đây là cách người ta trưởng thành trong công việc và gia tăng tầm ảnh hưởng với công ty.

Nếu bạn chán nản, đó là lỗi của bạn, bạn không làm việc tích cực đủ để tạo hứng thú cho công việc. Đó cũng có thể là lý do mà bạn không được yêu cầu làm những công việc tốt hơn. Hãy tìm xem bạn thích làm gì và bạn sẽ làm thành công.

BẠN CÓ THỂ HỌC GÌ TỪ PHÒNG VĂN THƯ?

Bạn không học đức khiêm tốn. Bạn không học sự kính nể. Bạn không học mọi thứ về công ty. Điều bạn học được rất quan trọng, và có thể hơi hãi hùng, về chính bạn.

Những người muốn thăng tiến có một nhu cầu, thường bị thúc đẩy phải thực hiện tốt nhiệm vụ, bất kể đó là nhiệm vụ gì và tầm thường đến đâu chăng nữa. Họ mang tới cho công việc một thái độ thật sự coi nó là điều gì đó lớn lao hơn. Người thợ mộc một lúc nào đó trở thành nhà thầu và có nhu cầu đóng một cái đinh thẳng hơn và tuyệt hơn mọi người. Người hầu bàn, về sau trở thành chủ nhà hàng, đã có thời là nhân viên giỏi.

Song một vài nhà quản lý, nếu họ bắt đầu từ phòng văn thư, có lẽ vẫn còn ngồi đó phân loại thư và chuyển lộn hầu hết chúng.

PHẦN HAI

Bán hàng và đàm phán

5. Những vấn đề trong bán hàng

Tôi tin rằng hầu hết chúng ta đều có khả năng bán hàng. Khi đi học, chúng ta tìm cách để bạn bè chơi với mình, để thầy cô cho điểm cao. Ở nhà, chúng ta cố gắng thuyết phục bố mẹ cho phép đi chơi đêm, lái ôtô hoặc mua một dàn âm thanh mới. Chúng ta luôn cố gắng thuyết phục mọi người, đó chính là khả năng cần thiết của một người bán hàng.

Chúng ta đã sử dụng vô thức nhiều khía cạnh của việc bán hàng: sức mạnh của sự thuyết phục, nghệ thuật thương thảo và chiến thuật tối hậu của tuổi trẻ – Không bao giờ chấp nhận câu trả lời "KHÔNG".

Khi ra trường, chúng ta đã học hỏi cách lựa chọn tư thế để đạt được những gì mình muốn, làm thế nào để quảng bá và giới thiệu mình với các nhà tuyển dụng.

Rồi dần dần, chúng ta quên mất cách chào hàng. Ta tự vấn năng lực bán hàng của mình. Đột nhiên, các kỹ thuật mà ta sử dụng trong suốt cuộc đời trở nên xa lạ và bí ẩn, như thể ta phải học lại các kỹ thuật này.

Tuy nhiên, nghệ thuật bán hàng là việc thực hành có ý thức những điều ta đã biết – và có thể đã làm những việc đó – trong phần lớn cuộc đời mình.

Vấn đề là ở chỗ khi ta bước vào thế giới kinh doanh thật sự, một yếu tố mới sẽ xuất hiện. Lần đầu tiên sức mạnh thuyết phục và khả năng bán hàng của ta được đánh giá. Nó có thể khiến cho ta mất đi sự tự tin, và vì vậy, chúng ta phản ứng lại bằng cách tự nhủ rằng mình không thể chào bán, mình không biết cách bán hàng, hay mình không muốn bán hàng. Rồi chúng ta dùng những trở ngại tinh thần này để biện minh cho sự thật rằng mình không có năng lực bán hàng.

Nhưng những vấn đề thật sự của việc bán hàng không liên quan gì đến năng lực mà chỉ liên quan đến cách ta nhận thức quá trình bán hàng. Một vài người thấy việc bán hàng là thấp kém, một số khác cảm thấy nó sỗ sàng, còn hầu hết chúng ta sợ bị từ chối, bị bác bỏ.

Bán hàng không quan trọng

Một trong những vấn đề lớn nhất mà người ta thường gặp là việc bán hàng ngày nay hình như kém quan trọng hơn cách đây 20 năm. Trong quá khứ, cách nhanh nhất để thăng tiến là qua bán hàng. Ngày nay, bán hàng được coi là một trong những tài năng kinh doanh thứ yếu.

Người ta thường cho rằng chỉ có làm quản lý mới giúp thăng tiến nhanh. Quan điểm này phần nào là đúng, nhưng việc cho rằng tài năng quản lý không cần kỹ năng bán hàng là sự nguỵ biện nguy hiểm. Tôi chưa gặp một vị chủ tịch hoặc giám đốc cấp cao của công ty lớn nào lại không tự hào về sức mạnh thuyết phục của mình, hay nói cách khác là tự hào về tài bán hàng của mình.

Người ta không dạy bán hàng trong trường kinh doanh Harvard. Các trường kinh doanh thú nhận rằng mục đích chính của họ là đào tạo ra các nhà quản lý, do đó, xem nhẹ thực tế là nếu không có việc bán hàng thì chẳng có gì để quản lý cả. Điều này đã không được đông đảo các MBA nhận thức đúng đắn. Họ mong muốn được đảm đương vị trí điều hành một công ty và sẽ thấy các thương vụ, các kỹ năng phát triển quan hệ hay nghệ thuật bán hàng, là không xứng tầm với họ.

Đã có nhiều người có bằng MBA làm việc trong công ty chúng tôi và tôi thấy hạn chế lớn nhất trong kiến thức kinh doanh của họ là khả năng bán hàng. May thay, hầu hết họ đã học hỏi kỹ năng bán hàng qua kinh nghiệm thực tế. Nhưng tôi từng thấy nhiều MBA ở các công ty khác không chịu học hỏi và cứ tin rằng thông hiểu về bán hàng không phải là phẩm chất cần thiết căn bản cho các nhà quản lý. Điều này đôi khi được gọi là “thiếu thực tế” nhưng tôi nghĩ đúng hơn nên gọi đó là sự “thiếu hiểu biết”.

Vừa rồi, một bài trong tờ New York Times viết về hãng Morgan Stanley, một ngân hàng đầu tư thuộc hàng quý tộc chỉ nhận những người tốt nghiệp MBA xuất sắc nhất đã khiến tôi cảm thấy rất vui. Morgan Stanley đã đánh bại 12 công ty khác để dành quyền quản lý Quỹ Hưu trí trị giá 4,7 tỷ đô-la của Công đoàn Tài xế Xe tải. Sau đây là nội dung trên tờ báo:

Tại một cuộc họp của Hội đồng đại diện tài xế xe tải, người ta đã dành một phần của cuộc họp để tìm hiểu lý lịch của các nhân viên công ty Morgan, đặc biệt họ rất quan tâm đến những người xuất thân thấp kém.

Một viên chức cấp cao cho biết nhờ được học bổng ông ta mới tốt nghiệp đại học. Một viên chức khác cho biết ông ta đã đi lính thuỷ quân lục chiến ngay sau khi tốt nghiệp trung học. Viên chức thứ ba nói với các vị đại diện ngồi đối diện là ông ta đã sống trong một căn nhà khiêm tốn, là con của một kỹ sư đường sắt.

Một người tham gia, giấu tên, đã nói: “Điều này dường như là: ‘Tôi biết chúng ta có chân dung của Morgan trên tường, nhưng chúng ta thật sự là những chàng trai bình thường”.

Bất cứ ai có thể thuyết phục các đoàn viên lái xe tải rằng J. P Morgan là một nhân viên công đoàn, đều là những người am hiểu tầm quan trọng của việc bán hàng.

Bán hàng là can thiệp

Con người ghét sự áp đặt, gây sóng gió. Có bao giờ bạn thấy mình gật đầu đồng ý một việc gì mà bạn hoàn toàn bất đồng không? Có bao giờ bạn nghĩ tới việc trả lại đĩa thịt bò chiên quá lửa, rồi lại thay đổi ý kiến?

Ý nghĩ bán hàng là can thiệp không phải là một vấn đề mà là một vốn quý. Tất cả những chuyên gia bán hàng hàng đầu đều có giác quan thứ sáu về điều này. Từ âm điệu giọng nói của khách hàng hoặc từ không khí tại nơi giao dịch, họ có thể nhận biết được hoàn cảnh hay thời điểm có thuận lợi hay không. Họ không muốn áp đặt và họ biết rằng làm như vậy không có lợi cho họ. Họ sẽ không tìm mọi cách để có được thương vụ để rồi không có được mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng.

Trên thực tế, những phương thức thật sự không mang lại nhiều hiệu quả, nhưng cách đây 50 năm, những phương thức này có lẽ cần thiết khi người bán hàng không có cơ hội gặp lại hoặc nói chuyện với khách hàng trong vòng sáu tháng. Ngày nay, với giao thông liên lạc hiện đại, lựa chọn tốt nhất trong bán hàng là chọn thời điểm tốt nhất để quay trở lại và bán hàng.

Bán hàng hiệu quả đi liền với việc tính toán thời gian, nhẫn nại, kiên trì và nhạy cảm với hoàn cảnh, con người mà bạn đang giao dịch. Khả năng nhận thức khi nào mình đang áp đặt khách hàng là khả năng quan trọng nhất của người bán hàng.

Tin tưởng vào sản phẩm của mình cũng mang lại nhiều lợi ích cho bạn. Khi cảm thấy sản phẩm mình đang bán thật sự có ích cho khách hàng thì tôi không bao giờ cảm thấy mình áp đặt.

Sợ hãi

Sợ hãi là vấn đề lớn nhất của người bán hàng: sợ bị từ chối, sợ thất bại.

Có lẽ bạn đã thất bại rất nhiều trong quá trình bán hàng. Tuy nhiên, như người ta vẫn nói, việc bị từ chối trong bán hàng là điều rất bình thường.

Bị từ chối trong bán hàng không phải là chuyện của cá nhân ai, nhưng dù biết điều này, chúng ta vẫn cảm thấy không thoải mái khi bị từ chối. Tôi luôn nhận thấy rằng mình sẽ biết hành động hơn nếu không tỏ ra "hiểu biết" về điều đó. Học cách chấp nhận từ chối không có nghĩa là phải giải thích nó. Hãy ghi lại những cảm nghĩ thật sự của bạn và nếu những cảm nghĩ đó là bực dọc, bối rối hoặc tức giận, hãy xem xét và thay đổi chúng thay vì coi như chúng không tồn tại.

Tôi đã bị từ chối hàng trăm lần. Tuy nhiên, nếu tôi cố gắng và sản phẩm của tôi có giá trị mà vẫn bị từ chối, tôi sẽ vẫn bực dọc và giận dữ. Nhận thức được rằng bị từ chối không phải là vấn đề cá nhân không có nghĩa là bạn sẽ không bao giờ bực dọc. Thực ra, nếu bạn không bực dọc, điều đó có nghĩa là bạn đã không thật sự cố gắng.

Sợ thất bại lại là khía cạnh khác trong bán hàng. Kết quả bán hàng rất dễ nhận thấy và không ai có thể né tránh nó.

Tuy nhiên, sợ thất bại luôn tiềm ẩn lợi ích mà hầu như không ai nhận thấy được, sợ thất bại là động lực lớn nhất, tích cực nhất trong kinh doanh. Nếu bạn không sợ thất bại, điều đó có nghĩa là bạn không thật sự quan tâm đến thành công.

Bjorn Borg nổi tiếng lạnh lùng trên sân đấu. Nhưng anh từng nói với tôi rằng khi đến những thời điểm quyết định, anh luôn cảm thấy vô cùng căng thẳng và lo sợ. Anh thường phải dùng hết can đảm để có thể bắt đầu trận đấu.

Điều này cũng đúng với Arnold Palmer, và chính điều này khiến ông càng trở nên nổi tiếng hơn. Nỗi sợ thất bại của ông rất lớn bởi ước muốn thành công của ông rất cao.

6. Tính toán thời gian

Nhiều ý tưởng thất bại không phải vì bản thân chúng tồi tệ hay vì không được thực hiện tốt mà ở chỗ thời gian được tính toán để thực hiện chúng không hợp lý.

Cách đây vài năm, chúng tôi cố gắng thành lập giải golf nhà nghề ở Nam Mỹ và gặp nhiều khó khăn từ việc đồng tiền bị phá giá làm giảm lưu lượng tiền mặt của chúng tôi cho tới lạm phát tăng vọt khiến chi phí tổ chức giải quá cao.

Cuối cùng, sau khi bỏ ra khoản chi phí vô cùng lớn để tìm hiểu nguyên nhân thất bại, chúng tôi phát hiện ra rằng đó là do khoảng thời gian chúng tôi tính toán để thực hiện kế hoạch không phù hợp. Tuy nhiên, chúng tôi cũng khám phá ra người Nam Mỹ rất yêu thích môn golf. Do đó, chúng tôi tin rằng một ngày nào đó, khi điều kiện thuận lợi, ý định của chúng tôi sẽ được thực hiện thành công.

Nhiều người bán hàng thường nhanh chóng bác bỏ một ý tưởng tốt chỉ vì họ tính toán thời gian sai. Nếu người ta nói "không" trước một dự án hay ý tưởng, điều đó không có nghĩa là anh ta không thích ý tưởng hoặc dự án đó. Có thể, tại thời điểm hiện tại, họ gặp phải những vấn đề tài chính hoặc có những khúc mắc nội bộ nên không thể thực hiện ý tưởng hoặc dự án đó.

TRỞ LẠI VÀO THỜI ĐIỂM THÍCH HỢP

Nếu bạn tin vào ý tưởng của mình, và tin rằng khách hàng cuả mình hiểu được ý tưởng đó thì hãy quay trở lại. Một ý tưởng hay có thể mang lại kết quả khi được trình bày lại vào một thời điểm thuận lợi hơn.

Thời gian có thể làm thay đổi tình hình kinh doanh và sự tiếp nhận của người mua.

Sau khi Bob Anderson trở thành Chủ tịch của Rockwell International, tôi đề nghị ông thuê công ty chúng tôi làm một cuốn phim cổ động nội bộ. Trong phim, Anderson sẽ đến thăm nhiều chi nhánh của Rockwell và giải thích vai trò của họ trong hoạt động của toàn công ty. Trước đây, chúng tôi làm công việc này và biết rằng đó là công cụ hữu hiệu để xây dựng niềm tin và môi trường thân thiện trong một công ty đa quốc gia.

Anderson nói: "Mark, tôi mới nhận bàn giao công việc này. Và việc thuê quay phim cổ động sẽ là điều tôi nghĩ đến cuối cùng. Tuy nhiên, hãy thử bàn lại với tôi sau năm năm nữa".

Sau gần một năm, tôi bàn lại việc này với Anderson và đúng là Rockewell đang dự trù một khoản ngân sách cần thiết cho việc này.

NHỮNG BÍ ẨN CỦA MỘT CUỘC ĐÀM PHÁN

Tính toán thời gian mang lại nhiều tác dụng trong bán hàng. Nó có thể quyết định bất cứ việc gì, từ khoảng thời gian thực hiện thương vụ, chọn thời điểm cho cuộc đối thoại cho tới chọn thời điểm cho những tình huống đặc biệt.

Tính toán thời gian không phải là mệnh lệnh hay là quy luật có thể được áp dụng cho mọi trường hợp, mà là nhận thức. Chúng là những quyết định do chúng ta nghiên cứu và áp dụng vào từng trường hợp.

Điều này có nghĩa là hầu như những người có khả năng tính toán thời gian thiên bẩm thường là những người nhạy bén với bản thân, khách hàng và với hoàn cảnh bán hàng. Hầu như mọi thỏa thuận, dù là giao dịch đơn giản hay một chuỗi các cuộc vận động phức tạp, lâu dài, đều phát ra những tín hiệu cảm quan đặc biệt và ai cũng có thể cảm nhận được những tín hiệu này.

Tuân theo quy luật

Những dữ kiện khách quan của một thương vụ: tính chất, độ phức tạp, khách hàng và những tin tức thu lượm được có thể mang lại cho bạn những thông tin cần thiết để tính toán thời gian phù hợp. Hãy áp dụng các tin tức này theo quy luật thông thường. Hãy làm những điều phải làm và đừng làm những điều không nên làm.

Nếu khách hàng không biết bạn hoặc công ty của bạn, bạn sẽ mất nhiều thời gian hơn cho thương vụ đó. Nếu khách hàng không bị thuyết phục ngay từ đầu thì bạn nên dành thời gian trao đổi ý kiến trước khi chào hàng lại. Nếu bạn biết phải sau nhiều tháng khách hàng mới có khả năng mua hàng thì không nên ép buộc họ cam kết mua hàng sau vài tuần.

Một công ty từng yêu cầu tôi tạo cho họ một khái niệm về thể thao sao cho phù hợp với nhu cầu cổ động của họ. Cách đó không lâu, tôi đọc một khái niệm về môn quần vợt, và chỉ cần thay đổi một chút, khái niệm này sẽ trở thành cái mà công ty trên đang cần (Đây không phải là một ví dụ về việc tính toán thời gian mà chỉ là trường hợp ngẫu nhiên của việc tính toán thời gian. Điều này hoàn toàn nằm ngoài tầm kiểm soát của người bán hàng nhưng hầu như ai cũng sẽ gặp được một, hai lần may mắn như vậy).

Tôi nói với công ty đó là tôi sẽ suy nghĩ về việc này, tôi muốn thảo luận với đồng nghiệp và sẽ gọi lại cho họ sau hai tuần.

Mặc dù có cái ông ta cần, nhưng tôi biết nếu muốn khái niệm của mình thật hấp dẫn, cần phải có khoảng cách thời gian giữa thời điểm đặt vấn đề và đưa ra lời giải. Nếu tôi gọi cho ông ta ngay ngày hôm sau, chắc chắn ông ta sẽ thắc mắc liệu trong thời gian ngắn như vậy, ý tưởng đó có thật sự giá trị hay không. Nhưng, bằng cách thông báo chính xác thời gian tôi sẽ gọi lại, không những ông ta sẽ mong đợi điện thoại mà còn quan tâm đến những gì tôi nói.

Một quy luật rất hữu hiệu đó là không tiết lộ ngay những điều mình biết. Nên xét xem tình thế có đòi hỏi chiến lược về thời điểm hay không, hoặc vận dụng thời gian sao cho có lợi cho bản thân. Nếu tình thế không đòi hỏi chiến lược thời điểm và chúng ta không thể vận dụng thời gian sao cho có lợi nhất, chúng ta có thể gọi điện thoại trở lại ngay lập tức.

Lắng nghe khách hàng

Người bán hàng có thể kiểm soát việc tính toán thời gian đồng thời phải nắm bắt được những tín hiệu từ khách hàng. Điều hiển nhiên là nghe luôn có giá trị hơn là nói, chăm chú lắng nghe những gì khách hàng nói mang lại hiệu quả nhiều hơn những gì bạn tưởng.

Bạn có thể thu được nhiều tín hiệu về thời gian bằng cách đặt ra những câu hỏi đúng. Ví dụ: vì lý do tài chính hoặc những lý do khác, các công ty đặt mua hàng ở thời điểm này trong năm nhiều hơn là ở các thời điểm khác. Đây là những tin tức phổ biến, bạn chỉ cần đặt câu hỏi và lắng nghe.

Nếu bạn biết rõ khách hàng, dành thời gian làm quen với họ, họ sẽ cho bạn biết những chỉ dẫn cần thiết cho việc tính toán thời gian – khi nào nên bắt đầu, khi nào nên kết thúc, nên gọi điện thoại cho ai, vào lúc nào – trong suốt quá trình bán hàng.

Theo sát kịch bản

Đảm bảo thực hiện tính toán thời gian có vai trò rất quan trọng trong việc đàm phán một hợp đồng. Nếu tất cả mọi biến số dùng để tính toán thời gian được cân nhắc và phân tích riêng rẽ, thì phải cần đến hàng loạt máy điện toán thì chúng ta mới có được đáp áp đúng về thời điểm.

May mắn thay, trí óc làm việc này cho chúng ta. Nó tính toán bằng cảm quan những điều mà máy phân tích không thể thực hiện được. Như vậy, tính toán thời gian chỉ là biến đổi cảm quan thành hành động có ý thức hoặc bất động có ý thức (không nên nói hoặc không nên làm việc gì).

Quá trình này sẽ dễ dàng hơn nếu bạn coi khung thời gian là đời sống của giao dịch. Hầu hết các giao dịch đều có đời sống bí ẩn theo đúng kịch bản đã được ấn định trước. Những ai từng "giết chết một vụ làm ăn" do kết thúc quá sớm hoặc quá trễ, do rút ngắn hay kéo dài một thương vụ quá thời gian tồn tại tự nhiên của nó, có thể thấy rõ điều này.

Chúng ta có thể mất vài giây cũng có thể vài năm để thực hiện một lần bán hàng. Tất nhiên, việc kinh doanh càng phức tạp, càng nhiều giai đoạn thì càng cần xây dựng kịch bản cụ thể, để có thể hiểu những bí ẩn của thương vụ, hãy tính toán thời gian cho từng giai đoạn – khi nào và bao lâu. Tính đúng thời gian – biến đổi cảm quan thành những hành động có ý thức thích hợp – chính là xem kịch bản và làm theo nó.

Nhiều người, khi đã có kịch bản lại muốn làm khác với nó. Trong lúc vội vàng thực hiện một thương vụ, họ muốn kéo dài thêm thời gian hoặc bỏ qua giai đoạn. Họ muốn viết lại cuộc đối thoại hoặc bỏ đi những đoạn viết cho khách hàng. Bằng cách viết lại kịch bản, họ tự tìm đến thất bại.

THOẢ MÃN TỨC THỜI

Chúng ta đều bị thúc đẩy bởi những ham muốn tức thời. Hãy dẹp bỏ nó sang một bên và tiếp tục công việc kế tiếp. Tung một trái bóng lên trời có nghĩa là bớt được một lo lắng.

Nhưng ngay cả khi có thể khiến người khác làm điều mình muốn, chúng ta cũng ít khi có thể khiến họ làm việc đó bất cứ khi nào. Con người và sự việc chuyển động theo nhịp độ riêng và hầu như chẳng bao giờ diễn biến đúng như ý muốn của chúng ta. Một trong những dấu hiệu chắc chắn nhất của sự trưởng thành trong kinh doanh là khả năng biết kiềm chế mong muốn thỏa mãn tức thời, biết điều chỉnh thời gian biểu phù hợp với thời gian biểu của người khác.

Với tư cách vừa là người bán hàng, vừa là người điều hành công ty, tôi không thể nghĩ ra khía cạnh nào của việc tính toán thời gian quan trọng hơn là tính kiên nhẫn. Chỉ riêng thiếu kiên nhẫn cũng có thể phá hoại một thương vụ, trong khi kiên nhẫn – để mặc người khác ba hoa và chờ đợi một cơ hội đặc biệt – có thể thay đổi tình thế của một thương vụ.

Tôi có thể đoán rằng phần lớn các thương vụ bị thất bại là do thiếu kiên nhẫn. Tôi chứng kiến rất nhiều trường hợp như vậy.

• Một người bán hàng nói chuyện điện thoại với khách hàng và cảm thấy khách hàng đang bực mình hoặc khó chịu, nhưng vẫn tìm cách chào hàng.

• Một người bán hàng nói: "Nhưng việc này chỉ mất một phút thôi" khi được khách hàng yêu cầu hãy trở lại lần sau.

• Một người bán hàng, trong khi đang bắt tay thỏa thuận một thương vụ, nói với người mua: "Bây giờ chuyện mua bán đã xong, tôi thật sự có điều này muốn bàn với anh".

Nếu tính sai thời gian là căn bệnh bẩm sinh thì kiên nhẫn có thể là thuốc chữa.

KIÊN TRÌ

Kiên trì ngụ ý rằng bán hàng là trò chơi của các con số, bạn cần gõ nhiều lần cửa và phải trở lại nhiều lần.

Tôi không tin việc buôn bán chỉ có thế. Đối với tổ chức của chúng tôi và tôi chắc chắn rằng cũng như đối với hầu hết các tổ chức dịch vụ khác, trong bán hàng,

các loại cửa nào cần gõ, gõ bằng cách nào và khi nào nên gõ vô cùng quan trọng.

Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là không cần đến lòng kiên trì. Nếu không kiên trì chờ đợi và trở lại, thì những hiểu biết về cách tính thời gian không còn giá trị gì. Kiên trì là một trong những yếu tố hàng đầu trong những quy định về bán hàng, cùng với "hiểu rõ sản phẩm của mình" và "tin tưởng vào sản phẩm của mình":

TẬN DỤNG CƠ HỘI TÍNH THỜI GIAN

Có rất nhiều cơ hội tính thời gian mà có thể bạn đã gặp. Mặc dù không cần thiết phải là thầy bói để nhận biết chúng, nhưng bạn cũng cần phải nhạy bén để hiểu được ý nghĩa của chúng và sử dụng chúng sao cho có lợi cho bản thân.

Cách kéo dài và gia hạn hợp đồng

Hãy kéo dài, gia hạn hoặc đàm phán lại một hợp đồng khi đối tác của bạn đang ở trong trạng thái vui vẻ nhất chứ không phải khi hợp đồng sắp hết hạn.

Bất cứ khi nào thực hiện được một nhiệm vụ cho một khách hàng, tôi đều khuyến khích nhân viên phụ trách thảo luận việc gia hạn hợp đồng với khách hàng, ngay cả khi thỏa thuận vẫn còn hiệu lực.

Nếu khách hàng của bạn nhận được tin vui, ngay cả khi tin này không liên quan gì đến sản phẩm của bạn (ví dụ như tăng lương hay có tiền thưởng), thì đây cũng là một cơ hội tốt về thời gian.

Hãy tự động kiểm tra tâm trạng. Tâm trạng có thể biến "có" thành "không" và ngược lại.

Tận dụng sự tính sai thời gian của người khác

Tính toán thời gian sai hoặc sự không may của người khác có thể mang đến nhiều cơ hội cho bạn. Bạn thường thấy chuyện này trong thời gian bầu cử, mỗi ứng cử viên đều rất thận trọng về thời điểm nhảy vào vòng chiến. Mọi người đều chờ đợi đối thủ phạm phải sai lầm chính trị, như vậy họ sẽ bước vào như một hiệp sĩ chân chính.

Cũng giống như bạn tìm cách gia hạn hợp đồng khi khách hàng cảm thấy vui vẻ nhất, bạn cần tìm cách ký hợp đồng khi khách hàng tiềm năng không hài lòng nhất với đối thủ của bạn.

Cách đây không lâu, bộ phận Truyền hình của chúng tôi tìm cách có được quyền đại diện quốc tế cho một giải thể thao quan trọng. Lúc đó, quyền này thuộc về một trong những hệ thống truyền hình Mỹ. Chúng tôi biết rằng ban tổ chức giải đã biết về việc hệ thống truyền hình trên vừa bán một số chương trình thể thao cho nước khác, bao gồm giải thể thao quan trọng nói trên.

Ban tổ chức rất bực bội vì bị lợi dụng và bởi vì trước đó họ cũng đã gặp phải nhiều vấn đề với hệ thống truyền hình này nên tôi cảm thấy đây chính là thời điểm thuận lợi của tôi: Giờ đây, chúng tôi đại diện cho Giải thể thao đó.

Cân nhắc giữa hiện tại và tương lai

Khi đoạt giải golf mở rộng của Anh năm 1969, Tony Jacklin nhận được rất nhiều lời mời, đặc biệt là từ nước Anh – nơi luôn mong mỏi có được một nhà vô địch golf của chính mình. Tuy nhiên, chúng tôi cảm thấy rằng anh ta còn có thể tiến xa hơn nữa và giá trị của anh ta sẽ

còn tăng nên chỉ ký cho anh các hợp đồng chuyển nhượng ngắn hạn, trong vòng một năm. Một năm sau, Jacklin đoạt giải mở rộng của Mỹ và giá trị hợp đồng của anh ta tăng gấp ba.

Ngược lại, khi Ben Crenshaw chuyển sang thi đấu cho giải golf nhà nghề, tôi cảm thấy anh ta tạo được một hình ảnh có sức lôi cuốn mạnh mẽ trong giới thể thao nhà nghề. Anh ta được xem như là một “Nicklaus ” mới. Mặc dù đó là một biệt danh tốt, nhưng anh ta gần như không thể nào thể hiện xứng đáng với biệt danh đó. Tôi cảm thấy cần phải tạo cho Crenshaw một hình ảnh trước khi anh ta bị gán ghép với những kết quả anh ta có thể hoặc không thể đạt được trên sân. Tuy nhiên, do Ben chần chờ quá lâu nên khi chúng tôi bắt đầu đại diện cho anh ta thì cũng không thể mang lại nhiều kết quả.

Lợi dụng thời điểm mặt trời lặn

Pat Ryan – biên tập viên tạp chí *People*, cho tôi biết bí quyết bán hàng của cha cô, nhà nuôi ngựa Ái Nhĩ Lan quá cố Jim Ryan, đã truyền lại cho nhiều người đua ngựa. Đó là luôn mời khách hàng tới nhà vào lúc trời sắp tối để uống trà hoặc uống rượu. Đây không phải là hành động mang tính xã giao, mà trên thực tế, khi mặt trời lặn là thời điểm tốt nhất để quan sát các con ngựa.

Một trong những chương trình truyền hình thành công nhất của chúng tôi: “Siêu sao” được trình chiếu trên đài truyền hình ABC được bán theo từng phần, vì nó phù hợp với nhu cầu thời gian mà hệ thống truyền hình đề ra để lấp đầy khoảng trống trong thể thao mùa đông giữa hai mùa bóng đá và bóng chày.

Lịch có nội dung

Ngày tháng chuyển đổi việc tính toán thời điểm thành tin tức cụ thể. Lịch, trong tay những chuyên gia bán hàng, có thể trở thành vũ khí bán hàng tối ưu. Ví dụ: trong công việc của mình, chúng tôi biết rằng nếu không phải vì vấn đề chính trị thế giới, chắc chắn thế vận hội 1988, 1992 và 1996 đã được tổ chức. Chúng ta có thể tính toán thời điểm để tập trung bán hàng hướng vào những sự kiện tương lai.

Thực tế, nhiều nỗ lực bán hàng của chúng tôi được tính toán thời gian sao cho có thể lợi dụng sự ảnh hưởng của các sự kiện thể thao quan trọng hàng năm và sử dụng chúng làm phương tiện nuôi dưỡng khách hàng.

Cách đây nhiều năm, khi Đề án 13 của Luật cải cách Thuế của Bang California được đề ra và trở thành vấn đề nóng hổi trong xã hội; tôi được nghe câu chuyện một giảng viên tài chính đã lợi dụng các cơ hội trong tương lai do Lịch thông báo. Nhiều tuần trước khi đề án được đưa ra để biểu quyết, ông ta đã quảng cáo cho loạt bài giảng mới của mình với đầu đề “Làm thế nào để thu lợi từ Đề án 13” trên tờ *Los Angeles Times* và gây ảnh hưởng đến công chúng.

Nhậm chức và ra đi

Khách hàng tiềm năng tốt nhất là người vừa đến hoặc vừa rời khỏi một công ty. Khi sắp sửa rời Pontiac, John Delorean gọi điện cho tôi và nói: “Mark, ngay sau khi tôi rời khỏi đây, họ sẽ

tìm cách xóa bỏ những gì tôi đã làm. Nếu anh muốn gia hạn hợp đồng, chúng ta nên làm ngay bây giờ."

Một giám đốc mới nhậm chức rất muốn làm việc gì đó để tạo dấu ấn. Một giám đốc sắp rời nhiệm sở – và biết chắc ông ta không có mặt để phải gánh chịu hậu quả – sẽ không quan tâm đến những hợp đồng mình ký kết.

Chúng tôi đã có được nhiều cuộc đàm phán vì người ta muốn lấp đầy những khoảng thời gian trước khi ra đi, và vì muốn tạo được dấu ấn trong nhiệm vụ mới.

Nếu thời gian tính của bạn tế nhị, hãy cho đối tác biết

Ví dụ: "Tôi biết chuyện này từ tuần trước, nhưng tôi không muốn làm phiền anh giữa Hội nghị bán hàng (trước ngày nghỉ lễ, trong khi anh đang tính toán ngân sách, v.v...)". Quy luật chung là nên tránh gọi điện thoại (nhất là nếu có tin tức không hay hoặc một vấn đề khó khăn) vào sáng thứ hai hoặc chiều thứ sáu.

Tận dụng những thời điểm bất ngờ

Một cú điện thoại ngoài giờ làm việc, vào đêm khuya hoặc cuối tuần luôn gây ấn tượng mạnh. Nếu khéo léo, bạn có thể thu được nhiều lợi ích từ việc này, nhưng bạn nên biết rõ việc mình làm vì có thể nó sẽ đem đến những phản ứng ngược lại. Hãy luôn sắp xếp mọi việc thật hoàn hảo trước khi gọi điện: "Việc này rất tốt (hay rất quan trọng), vì thế, tôi muốn nói chuyện với anh trong dịp cuối tuần".

Đừng ấn định kỳ hạn chót

Đôi khi, bạn bắt buộc phải đưa ra thời hạn chót cho khách hàng. Nhưng hạn chót là một sự đe dọa, và khi cảm thấy bị đe dọa người ta sẽ làm hết sức mình để chống lại.

Ra kỳ hạn chỉ nên được sử dụng khi không còn biện pháp nào khác.

Cách làm mất uy tín nhanh nhất là đưa ra một kỳ hạn chót rồi gia hạn, sửa đổi hoặc phớt lờ đi. Một khi bạn không tôn trọng kỳ hạn chót của mình, thì mọi điều bạn nói đều không có giá trị.

Sử dụng thời gian để làm nhẹ đi lời đe dọa.

Cách đây không lâu, chúng tôi bị một công ty xỏ mũi. Ban đầu, công ty này tỏ ý muốn dứt khoát tiến hành công việc với chúng tôi. Họ muốn chúng tôi giúp họ khiến cho một nữ vận động viên quần vợt dành nhiều thời gian hơn cho công ty.

Đưa ra một hạn chót có thể là đe dọa quá đáng. Cho nên chúng tôi cho họ biết trong vòng một tuần, chúng tôi khó có thể đưa ra câu trả lời hoặc chúng tôi không thể nào bỏ một số cam kết tham dự các giải quần vợt của cô ấy.

Kết quả câu trả lời là không, nhưng dù sao biết được điều này vẫn tốt hơn là kéo dài thời gian. Bằng cách đưa ra sự đối nghịch về thời gian, chúng tôi đã tạo sức ép, nhưng không có vẻ gì là bắt buộc phải trả lời có hoặc không.

Khoảng thời gian chú tâm

Những người bận rộn thường chỉ chú tâm đến vấn đề bạn đề cập trong một thời gian ngắn, vì thế, hãy đi thẳng vào vấn đề.

Đừng bắt đầu bằng câu chuyện cuộc đời của bạn, đừng kéo dài sự giới thiệu và kịch hoá vấn đề. Làm như thế, bạn chỉ khiến người nghe khó chịu hoặc tệ hơn nữa là khiến họ lơ đãng. Ngoài ra, hãy tìm hiểu khoảng thời gian chú tâm của những người bạn giao dịch. Ví dụ, tôi biết rằng đối với Anderson ở công ty Rockwell, nếu tôi nói một vấn đề gì quá 45 giây, ông ta sẽ nghĩ ngay sang chuyện khác.

Tập trung vào điều quan trọng

Nếu bạn có nhiều vấn đề phải bàn, hãy đảm bảo dành đủ thời gian để nói về vấn đề quan trọng nhất. Đừng bao giờ khiến mình phải hỏi: "Tôi có thể nói thêm vài phút được không? Tôi chưa nói đến vấn đề chính".

Phân bổ thời gian hợp lý

Cách gây ấn tượng tốt nhất là hoàn thành công việc sớm hơn một nửa thời gian so với những gì khách hàng nghĩ. Ngược lại, cách tệ nhất là không hoàn thành công việc đúng thời hạn.

7. Im lặng

Cuộc họp đã tiến hành rất tốt đẹp. Chúng tôi đang ở London, một người lãnh đạo của chúng tôi vừa thuyết trình rất xuất sắc cho các doanh nhân Anh. Và tôi chắc chắn chúng tôi đã tạo được ấn tượng khá tốt với họ. Sau đó là một sự im lặng kịch tính, người này nhìn người kia xem ai là người trả lời trước.

Nhưng khi một người vừa định nói thì thuyết trình viên lên tiếng tóm lược những khía cạnh tích cực của những khái niệm vừa được trình bày.

Cuối cùng, tôi cười và nói với thuyết trình viên: "Ôi sung sướng thay sự im lặng..." Hãy để người khác nói.

Đã có rất nhiều bài viết về vai trò của sự im lặng trong bán hàng. Trong hầu hết các vụ thương thảo bán hàng, sẽ có lúc một người phải nói và sẽ có lúc không ai nói. Sẽ khó có thể đi tới thời điểm này nếu bạn không biết khi nào nên im lặng.

Trong bán hàng, im lặng có rất nhiều tác dụng. Nếu bạn ngừng nói và bắt đầu lắng nghe, bạn sẽ có thể hiểu một điều gì đó, và ngay cả nếu bạn không hiểu được điều gì, bạn cũng có cơ hội để tập hợp các ý nghĩ của mình. Im lặng giúp bạn chỉ nói những điều cần thiết và khiến cho đối phương nói nhiều hơn dự định. Biết khi nào nên giữ im lặng có ảnh hưởng mạnh mẽ đến việc gây ấn tượng với người khác. Ngoài ra, bạn sẽ không thể đạt được bất cứ cam kết nào nếu người đối thoại với bạn không có cơ hội phát biểu.

Sự im lặng có hai mục đích, hoặc để người kia nói hoặc bắt buộc người kia nói.

KHIẾN NGƯỜI ĐỐI THOẠI NÓI

Tôi thường giả bộ không biết các đặc điểm của một tình huống để khiến người đối thoại với mình phải nói.

Tôi được mời tham dự giai đoạn cuối cùng của một cuộc tái điều đình một tranh chấp gay go. Tình hình trở nên nghiêm trọng, luật sư của hai bên đều đến.

Vì là người "mới nhập cuộc", tôi yêu cầu đối phương bắt đầu lại từ đầu và giải thích cho tôi, bằng chính lời của mình, ông ta hiểu gì về sự tranh chấp đó.

Ông ta bắt đầu nói và nói liên tục trong 20 phút (tôi có thể thấy luật sư của ông ta nhăn mặt nhiều lần). Đến khi kết thúc, ông ta đã – hoặc tự thuyết phục mình – đồng ý với hầu hết các đề nghị trước của chúng tôi.

CÓ TIN TỨC MÀ KHÔNG CẦN HỎI

Nếu bạn đặt câu hỏi cho một vấn đề nào đó và câu trả lời không thỏa đáng, hãy đừng làm gì cả. Nếu bạn cần thêm tin tức, hãy hỏi bằng cách giữ im lặng.

Im lặng là trống rỗng, và người ta cảm thấy bức bách cần phải lấp đầy. Nếu một người vừa nói xong và bạn không hưởng ứng mà chỉ ngồi im, chỉ một lát sau, người kia sẽ tự động giải thích thêm. Dần dần, có thể họ sẽ nói những gì bạn muốn nghe.

IM LẶNG

Khả năng im lặng (khả năng này phải học hỏi, hầu như không thể cảm nhận được) có hai tác dụng hết sức quan trọng nhưng lại thường bị bỏ quên trong bán hàng.

Thứ nhất, nó cho phép bạn tập trung tư tưởng và vì thế, thận trọng hơn, giới hạn hơn trong những gì mình nói. Thứ hai, nó giảm bớt khả năng nói nhiều hơn những gì bạn định nói.

NÓI NHỮNG ĐIỀU TÍCH CỰC

Gần đây, tôi tham dự một phiên họp với đồng nghiệp và anh ta tìm cách có được bảo trợ viên tương lai cho "Giải vô địch golf nữ thế giới Chevrolet". Sau khi nêu ra tất cả những điều tích cực của sự bảo trợ này (và nhận được những phản ứng tích cực), anh ta hăng say chuyển qua việc đưa giải đấu lên truyền hình. Anh ta nói mặc dù phải đối đầu với giải vô địch của Hiệp hội golf nhà nghề nam, công ty của anh ta và hệ thống truyền hình đều dự đoán giải này sẽ được xếp loại cao.

Mặc dù phải đối đầu với giải vô địch của Hiệp hội golf nhà nghề nam? Tôi không thể tin là mình đã nghe được câu đó từ đồng nghiệp của mình. Đồng nghiệp của tôi có lẽ đã cho rằng là người cố vấn, đây chính là loại sự kiện mà chúng tôi cần phải nêu ra cho khách hàng. Tuy nhiên, tôi lại cho rằng đây là sự kiện cần bỏ qua.

Vấn đề quan trọng chính là việc đưa sự kiện lên truyền hình và dự đoán xếp loại cao chứ không phải là liệt kê những đối thủ của môn thể thao đó. Tuy nhiên, đồng nghiệp của tôi cảm thấy theo đạo lý cần phải đề cập đến vấn đề này ngay từ đầu, trước khi trình bày những mặt tích cực của vấn đề.

Nếu bạn bán một chiếc đồng hồ chạy pin, tôi nghĩ bạn không cần phải đề cập đến việc thời gian sử dụng của các cục pin là 21 tháng hoặc sau khoảng một năm nữa sẽ có loại đồng hồ tốt hơn, giá rẻ hơn.

Hãy nói những điều tích cực và bỏ qua những điều tiêu cực.

IM LẶNG CÓ TÍNH TOÁN

Im lặng có tính toán trong bán hàng cũng giống như bắt cá bằng lưới. Bạn thả mồi vào trong lưới và im lặng chờ cho cá bơi vào.

Trong cuộc thương thảo bán hàng, khi đến thời điểm

cần có cam kết, hãy im lặng cho đến khi đối tác trả lời. Đừng đề cập ý kiến của mình, hãy ngồi yên và không để lộ cho họ thấy đây là một quyết định quan trọng nhưng…

Khách hàng có thể đang giằng co về một quyết định và đang tự độc thoại. Đừng giúp họ thoát ra khỏi tình trạng đó và nếu họ có hỏi gì, hãy chỉ nên trả lời ậm ừ.

Mặc dù sự yên lặng rất đáng sợ nhưng hãy để sự yên lặng ngự trị.

SAU KHI BÁN ĐƯỢC HÀNG, HÃY IM LẶNG

Thông thường, sau khi việc mua bán đã được thỏa thuận, người bán hàng lại tạo nên sự nghi ngờ khi khen ngợi hết lời quyết định của người mua. “Ông sẽ không bao giờ phải hối hận về quyết định này”. “Đây là thương vụ tốt nhất mà ông có được”. Ngay cả những người cả tin nhất cũng bắt đầu thắc mắc: “Liệu mình có sai lầm không?”

Sau khi bán hàng, bạn có thể nói bất cứ điều gì trừ việc khen khách hàng thật khôn ngoan khi mua hàng của bạn.

Tệ hơn nữa, có những người bán hàng lại cứ đề nghị xem xét kỹ lại chỗ này hay chỗ nọ: “Tốt quá. Bây giờ chúng ta hãy xem lại những điểm này để bảo đảm là đôi bên hoàn toàn nhất trí”. Việc này có thể làm giảm sự tin tưởng của khách hàng hoặc làm mất đi bản hợp đồng.

XÁC NHẬN THƯƠNG VỤ BẰNG VĂN BẢN

Nếu thương vụ phức tạp và phải mất thời gian để đàm phán, có thể sẽ có một vài điểm hoặc chi tiết mà cả hai bên còn chưa rõ. Đừng đả động đến chúng ngay. Hãy xác nhận thương vụ bằng văn bản trước. Điều này cho phép kết thúc cuộc họp trong tốt đẹp.

8. Khả năng tiếp thị

Cách đây nhiều năm, trong khi tôi đang ăn tối với André Heiniger – Chủ tịch công ty Rolex , thì một người bạn của ông ta ghé vào chào hỏi: "Ngành công nghiệp đồng hồ dạo này ra sao?"

Heiniger trả lời: "Tôi không rõ".

Người bạn cười. Bạn thấy đấy, người đứng đầu hãng đồng hồ uy tín nhất thế giới lại nói ông ta không biết ngành công nghiệp của mình đang làm ăn ra sao.

Nhưng Heiniger rất nghiêm túc: "Rolex không hoạt động trong ngành đồng hồ. Chúng tôi hoạt động trong ngành sản phẩm thượng lưu."

Đối với tôi, lời của Heiniger tóm lược điều căn bản của khả năng tiếp thị. Đó là biết được ngành kinh doanh nào mà mình thật sự muốn gia nhập, đồng thời hiểu những mối liên hệ cơ bản giữa sản phẩm của mình với người tiêu dùng.

Kể từ khi kiểu xe hơi T trở nên lỗi thời, ngành sản xuất xe hơi hoạt động dựa trên mọi phương thức quảng cáo trừ công dụng của nó: công suất máy, sự sang trọng, phù hợp giới tính. Trên thực tế, xe hơi tạo ra sức ảnh hưởng lớn đến mức nó đã tạo ra những nhận thức và đánh giá của con người. Ví dụ: một giáo sư đại học thà chịu mất chức còn hơn là bị bắt gặp lái chiếc xe Cadillac. Mặt khác, nếu một lãnh đạo công ty mua chiếc Volkswagen người ta sẽ thắc mắc rằng không biết liệu ông ta có "trong sạch" hay không.

Tuy nhiên, khách hàng ngày nay khôn ngoan hơn và họ có thể quay lưng trước những lời mời chào. Điều này lại làm cho việc thông hiểu khả năng tiếp thị càng có giá trị hơn; và đối với tôi đó là khía cạnh sâu sắc và cơ bản của việc tiếp thị.

Ví dụ: khi quảng cáo về dịch vụ của mình, công ty vận tải Federal Express nhấn mạnh tới tốc độ, sự tin cậy và kích cỡ của sản phẩm. Nhưng những ai đã đọc quảng cáo của họ đều dễ dàng nhận thấy thứ mà họ thật sự chào bán chính là sự yên tâm của người gửi hàng.

Một trong những yếu tố tế nhị nhất của khả năng tiếp thị là xây dựng nhận thức ngay trong chính sản phẩm, làm tất cả mọi việc để sản phẩm "có thể bán được". Ví dụ: sản phẩm này – cuốn sách – nếu đặt tiêu đề là "Những nguyên tắc của quản lý thực tiễn", chắc chắn sẽ thu hút nhóm độc giả khác, và có thể sẽ có ít độc giả hơn.

Khả năng tiếp thị không thể đọc được từ những bản nghiên cứu thị trường, trắc nghiệm thị trường mà phải được cảm nhận bằng trực giác. Nó liên quan đến việc xem xét bên lề và nhìn xa hơn một chút; và diễn giải – cảm nhận – những động lực cơ bản và lý do tại sao những người này thật sự quan tâm đến sản phẩm của bạn trong khi những người khác thì không. Ngoài ra, khả năng tiếp thị khác với tiếp thị ở chỗ nó được thực hiện, hoặc phải được thực hiện, trước sự kiện, và nếu nó được thực hiện đúng cách thì sẽ mang lại rất nhiều lợi nhuận.

Khả năng tiếp thị cũng là một hình thức bán hàng nhưng chủ động hơn. Bán hàng, do yêu cầu phải hướng đến sản phẩm – đặc tính, công dụng, lợi ích, v.v... nên việc hiểu khả năng tiếp thị của sản phẩm sẽ khiến cho người mua dễ dàng mua sản phẩm hơn.

Trong chương này, chúng tôi đề cập đến mối liên hệ giữa hai yếu tố – sản phẩm và con người. Bán hàng bắt đầu với sản phẩm cùng tất cả những vấn đề có ảnh hưởng tới sản phẩm, và kết thúc ở định vị, nói cách khác là những gì bạn nói hay trình bày để có thể bán được sản phẩm.

HIỂU, TIN TƯỞNG SẢN PHẨM VÀ SAY MÊ BÁN HÀNG

Đây là những chân lý cơ bản trong bán hàng. Nếu bạn không hiểu sản phẩm của mình, khách hàng sẽ không bao giờ chấp nhận những cố gắng bán hàng của bạn!

Nếu bạn không hiểu, tin tưởng và say mê bán hàng thì không có tư cách nào hoặc kỹ thuật nào có thể giúp bạn bán được hàng.

Không gì đánh mất khách hàng tiềm năng nhanh hơn là việc người bán không hiểu sản phẩm của mình. Có bao giờ bạn đến một cửa hàng bách hóa, hỏi người bán hàng về cách sử dụng một dụng cụ điện hoặc loại máy nào đó, và thấy anh ta mày mò các nút, thắc mắc không hiểu sao họ không chế tạo ra những thứ đơn giản hơn? Ngay cả khi cuối cùng anh ta cũng làm cho máy hoạt động, thì bạn cũng không còn quan tâm đến nó nữa và có thể sẽ không mua.

Hiểu sản phẩm cũng có nghĩa là hiểu mục đích của sản phẩm, mối quan hệ giữa sản phẩm và nhu cầu sử dụng của khách hàng. Nó mang lại lợi ích gì cho khách hành? Nó giải quyết vấn đề gì và hứa hẹn điều gì?

Hiểu những đặc tính vô hình này cũng quan trọng như hiểu những đặc tính cơ bản của sản phẩm. Tuy nhiên, chính vì chúng vô hình và có thể thay đổi từ khách hàng này tới khách hàng khác, nên chúng dễ bị diễn đạt sai hoặc hiểu lầm.

Hiểu sản phẩm cũng có nghĩa là hiểu hình ảnh của sản phẩm. Đó có thể là một hình ảnh tích cực mà bạn muốn cổ động hoặc hình ảnh tiêu cực mà bạn cần khắc phục.

Ví dụ, ngành công nghiệp điện toán gia dụng không thành công cho tới khi nó giải quyết được vấn đề hình ảnh của mình. Đây là một loại máy tiết kiệm thời gian, đơn giản hóa nhiều công việc, tuy nhiên nhìn nó khá rắc rối và khó sử dụng. Chính vì thế, máy không bán chạy lắm cho tới khi được thiết kế lại và nhìn "thân thiện" hơn, dễ sử dụng hơn.

HAI LÝ DO TÔI KHÔNG MUA CỦA TÔI

Một phần quan trọng trong việc hiểu sản phẩm của mình là biết tất cả những lý do khiến khách hàng không muốn mua. Dự đoán các lý do – xác định chúng rõ ràng trong đầu, viết chúng ra giấy nếu cần – và có sẵn câu trả lời cho từng lý do.

Hầu hết các nỗ lực bán hàng là để chống lại sự từ chối. Đừng tìm cách nói cho khách hàng biết sự từ chối của họ không hề có giá trị. Thay vào đó, hãy tập trung vào việc thay đổi những cơ sở so sánh của họ.

Trong việc dự đoán và khắc phục các sự từ chối, người bán hàng phải thực hiện những điều sau. Anh ta phải tự hỏi: So sánh với cái gì? Hãy nghĩ tới một vài thương vụ mà bạn phải trải qua trước khi mua được nhà. Khi chuẩn bị mua nhà, chắc chắn bạn cũng so sánh. Có thể bạn so sánh với một căn nhà khác mà bạn chú ý, nhưng ở một khu dân cư bạn không thích, thì căn nhà bạn đang được chào mua có vẻ đắt. So sánh với số tiền mà bạn có thể mua 10 năm trước đây, nó có vẻ hơi nhiều. Nhưng nếu so sánh với giá trị bán lại, với cái mà bạn xứng đáng có, thì bạn có thể thấy giá mua là hợp lý.

Khi ký kết hợp đồng về việc sử dụng tên tuổi của một vận động viên để quảng bá sản phẩm, tôi biết có hai vấn đề chúng tôi có thể gặp phải là giá cả – mức độ bảo đảm – và việc vận động viên không sẵn sàng dành thời gian cho các nhà đại diện.

Chủ tịch một công ty sản xuất quần áo lớn từng nói với tôi rằng ông ta sẽ không trả một vận động viên nhiều hơn số tiền vận động viên đó đang kiếm được. Với tiêu chuẩn này, số tiền bảy chữ số, bảo đảm cho một vận động viên, mà chúng tôi đang đòi hỏi có vẻ phi lý. Nhưng tôi đã nhanh chóng chỉ ra rằng ông ta đang mua một nhãn hiệu tên tuổi tức thời, và nếu so sánh với hàng chục triệu đô-la sẽ phải bỏ ra để phát triển một nhãn hiệu có giá trị tương đương với nhãn hiệu tức thời đó, thì thực ra số tiền đó là hợp lý.

Ông ta cũng hỏi tại sao nếu ký kết hợp đồng, thì vận động viên đó cũng chỉ làm việc cho ông ta trong năm ngày. Tôi hỏi ông ta: "Công ty của ông sẽ có lợi hơn trong mặt nào, trên việc gia tăng cổ động ở các cửa hàng bách hóa hay việc vận động viên này đạt thêm nhiều giải quần vợt quan trọng. Chẳng phải ông đã đồng ý là việc làm quan trọng nhất của vận động viên đối với công ty của ông là đánh trúng hàng triệu trái banh quần vợt tới sân Winbledon?"

Bằng cách giúp người mua nhìn nhận vấn đề theo hướng khác, chúng tôi đã có thể kết thúc một thỏa thuận cho công ty và mang lại hàng triệu đô-la cho khách hàng.

LOẠI BỎ NHỮNG ĐIỀU TỒI TỆ

Một công ty sản xuất thực phẩm cho chó vừa tổ chức một hội nghị bán hàng. Trong thời gian hội nghị, chủ tịch công ty kiên nhẫn lắng nghe giám đốc quảng cáo trình bày một chương trình hoạt động mới, giám đốc tiếp thị giới thiệu một kế hoạch bán hàng sẽ "cách mạng hóa ngành công nghiệp này", và giám đốc thương mại nhiệt tình ca ngợi các đức tính của một "lực lượng bán hàng xuất sắc nhất trong ngành". Cuối cùng, vị chủ tịch bước lên bục và nói:

"Mấy ngày qua, chúng ta đã nghe tất cả các nhà quản lý các bộ phận trình bày những kế hoạch tuyệt vời cho năm tới. Giờ đây, đã đến lúc kết thúc. Tôi muốn hỏi rằng nếu chúng ta có chương trình quảng cáo hay nhất, tiếp thị hữu hiệu nhất, lực lượng bán hàng xuất sắc nhất, tại sao chúng ta không thể bán được nhiều hàng?"

Phòng họp trở nên yên lặng tuyệt đối. Cuối cùng, một giọng nói nhỏ nhẹ cất lên từ cuối phòng: “Bởi vì chó ghét thức ăn này.”

Đôi khi một ý kiến, một sản phẩm hay một khái niệm không hề mang lại giá trị. Dù bạn có làm gì đi chăng nữa thì nó cũng không thể thành công. Vì vậy, giải đáp duy nhất là bỏ nó đi.

Tuy nhiên, nhiều người vẫn luôn cố làm điều ngược lại. Khi càng có nhiều cơ sở để chứng minh rằng một khái niệm không thể ứng dụng được, một sản phẩm không được mong muốn, thì họ càng quyết tâm và dành nhiều thời gian, công sức để chứng minh ngược lại.

QUY LUẬT 80/20

Hầu hết quy luật bán hàng của tất cả những người bán hàng và các công ty đều là 80/20 – 80% công việc cho 20% khách hàng. Tuy nhiên, công thức hợp lý là tập trung 4/5 số thời gian và cố gắng của bạn để tìm hiểu 1/5 khách hàng quan trọng.

Cách đây nhiều năm, chúng tôi tiến hành nghiên cứu về các môn thể thao và thời gian nhàn rỗi của tất cả các khách hàng quan trọng cho công ty Wilkinson Sword của Anh. Khi hoàn thành cuộc khảo sát, chúng tôi thu xếp cho khách hàng gặp gỡ những ngôi sao thể thao yêu thích. Khán hàng yêu thích quyền anh được đưa đi xem Henry Cooper (lúc đó là vô địch quyền anh châu Âu hạng nặng) thi đấu; khách hàng thích golf được mời đi chơi golf với Tony Jacklin; khách hàng thích bóng cricke được tham dự bữa ăn sáng trước trận đấu với vô địch cricke Australia, Ian Chappel.

Hãy nhắm vào sở thích, sự quan tâm và thị hiếu của 20% khách hàng quan trọng nhất và dành thời gian để giữ họ lại với mình.

TÌM HIỂU CÔNG TY CỦA KHÁCH HÀNG

Có hai điểm cốt yếu khi hiểu biết về công ty của khách hàng. Một là, nó giúp bạn tìm ra những phương pháp tiếp cận tổng thể tốt nhất. Hai là, mặc dù người mà bạn chào hàng có thể là người đầy đủ thẩm quyền và tự chủ hoàn toàn nhưng cũng vẫn chỉ là người đại diện của công ty.

Bạn phải tìm hiểu công ty khách hàng như tìm hiểu một con người. Hãy coi hoạt động của công ty, tốc độ tăng trưởng và cách công ty lựa chọn để xây dựng vị thế trên thị trường là những chỉ dẫn cho bạn. Dĩ nhiên, bạn không thể áp dụng cách thức bán hàng cho công ty IBM với công ty Apple, hoặc cách bán cho công ty AT&T với công ty ICI. Do đó, với mỗi công ty bạn phải có phương pháp tiếp cận phù hợp.

Tuy nhiên, hầu hết các công ty đều có đà phát triển rất chậm chạp và nặng nề. Nếu công ty đề ra mục tiêu thay đổi hình ảnh và phương hướng hoạt động thì công ty vẫn mua hàng theo cách cũ. Chúng tôi từng làm việc với Proctor & Gamble, công ty này lo sợ không theo kịp thời đại và cố gắng hiện đại hóa phương pháp tiếp cận người tiêu dùng. Tuy nhiên, tôi nhận thấy dù họ muốn thay đổi như thế nào thì họ vẫn nhìn sự việc theo cách thức cũ, và phải mất rất nhiều thời gian thay đổi theo phương pháp mới.

Chúng tôi cũng đã tìm cách tiếp cận với Tiffany's và đưa ra gợi ý muốn làm đại diện cho những người sử dụng tên công ty. Hai sự việc trên riêng rẽ nhưng lại có liên hệ với nhau và điều đó giúp chúng tôi sắp xếp cách tiếp cận.

Thứ nhất, Tiffany's vừa được công ty Avon mua lại. Điều này đối với tôi có nghĩa là Tiffany's sẽ có khả năng mở rộng thương mại hóa hơn khi còn là một công ty tư. Thứ hai, Tiffany's vẫn là Tiffany's và Avon có thể sử dụng được những giá trị tiềm ẩn trong nhãn hiệu Tiffany's. Phương pháp tiếp cận Tiffany's tốt nhất của chúng tôi tương tự như phương pháp đối với Wimbledon, đó là nhấn mạnh vào tính hữu hình và phẩm chất Nếu biết chọn lọc, phân biệt và có khiếu thẩm mỹ, giá trị thị trường của nhãn hiệu Tiffany's sẽ tăng lên.

Gặp đúng người

Là một tổ chức bán hàng, một trong những vấn đề lớn nhất của chúng tôi là biết được vai trò của từng người trong trong công ty khách hàng. Trong ngành kinh doanh của mình, chúng tôi thường không biết đó là phòng quảng cáo, phòng tiếp thị hay một người nào đó trong phòng quan hệ công chúng của công ty. Hoặc nếu vấn đề được ngài chủ tịch hoặc nhân vật lãnh đạo cấp cao của công ty quan tâm thì người ra quyết định sẽ là ngài chủ tịch đó.

Trong một số công ty, đặc biệt là các công ty hoạt động trong nhiều lĩnh vực, bạn khó có thể biết được ai sẽ là người ra quyết định trong những lĩnh vực nào. Dĩ nhiên, bạn sẽ gặp khó khăn khi phải giao dịch với những công ty kiểu này. Do đó, trong một số trường hợp, giải pháp tốt nhất là không giao dịch với họ.

Trong hầu hết các công ty, việc tìm ra những người ra quyết định không mấy khó khăn. Muốn tìm ra họ, hãy đặt những câu hỏi chính xác.

Hãy hỏi nếu bạn không biết

Hầu hết các thương vụ không phải tự nhiên mà có. Do đó, hãy tìm hiểu để có được các thương vụ. Hầu hết mọi người đều sẽ vui vẻ nói cho bạn những gì bạn muốn biết về công ty của họ, ví dụ như cơ cấu tổ chức ra sao, ai là người quản lý. Chỉ cần khéo léo một chút, bạn có thể biết được hầu hết những thông tin bạn cần – những ưu tiên của công ty, khó khăn, điểm mạnh và yếu, mâu thuẫn nội bộ, tranh giành quyền lực, v.v... các tin tức này sẽ mang lại lợi ích cho bạn trong quá trình tiến hành các thương vụ.

Tuy nhiên, bạn phải xem xét nguồn thông tin và đánh giá người cung cấp. Người ta thường ngụ ý bạn phải giao dịch với họ, nhưng bạn có thể biết qua cách họ nói về một người khác ghen tức hoặc trái hẳn với điều bạn đã biết người họ mô tả chính là người bạn cần gặp.

Một nguồn tin tức có giá trị khác là những người đã thành công khi giao dịch với công ty đó bởi chắc chắn họ có tin tức cần thiết về công ty đó.

Đừng để chức vụ làm bạn nhầm lẫn

Tôi thường nghĩ người đứng đầu công ty General Motors International (GM) là người có quyết định quan trọng trong các hoạt động của GM ở nước ngoài. Ngay sau đó, tôi được biết rằng ông ta không có quyền quyết định gì trong lĩnh vực đó.

Ngay cả ở những công ty mà chức vụ được ban phát xứng đáng, luôn có một thời gian theo sau: người sắp lên chức, người sắp xuống chức và người sắp ra đi. Một viên trợ lý giám đốc tiếp thị có thể là người ra quyết định cuối cùng về vấn đề tiếp thị.

Khi David Foster, một người thích chơi golf, còn là giám đốc của hãng kem đánh răng Colgate, chúng tôi biết rằng ông ta là người ra quyết định cuối cùng về việc bảo trợ môn golf, ngay cả việc đặt hố ở chỗ nào trong sân. Mặt khác, khi tôi bay tới Nhật thảo luận với Toyota về việc bảo trợ giải quần vợt nhà nghề nữ, tôi khám phá ra là phải họp với một viên "trợ lý giám đốc" của phòng quan hệ công chúng. Tôi bắt đầu giải thích hoạt động bảo trợ, các khoản tiền được sử dụng vào những mục đích gì và viên trợ lý giám đốc liên tục gật đầu đồng ý. Tôi nhận ra người mình đang nói chuyện không phải là người mình cần, và người này không hiểu được những gì tôi đang nói. Sau đó, chúng tôi đã ký một hợp đồng trị giá hơn năm triệu đô-la.

Tìm kiếm một ngôi sao

Và làm bạn với ông ta. Mọi người thường cho rằng tôi thật sự "may mắn" khi có nhiều mối quan hệ cá nhân với CEO của các công ty hàng đầu thế giới. Trên thực tế, tôi đã gặp họ, nhận ra tính chất xuất sắc của họ và làm quen với họ nhiều năm trước khi họ trở thành CEO.

Một trong những điều quan trọng nhất mà người ta có thể thực hiện trong kinh doanh là xem xét các mối quan hệ tương lai của mình. Những người bạn hôm nay có thể trở thành các CEO trong tương lai. Hãy tìm kiếm những ngôi sao trong các công ty khác và làm bạn với họ. Mười năm nữa – dù bạn bán hàng cho họ, mua hàng của họ, tuyển dụng hay làm cho họ □ họ cũng sẽ trở thành một trong những tài sản doanh nghiệp quan trọng nhất của bạn.

ĐỊNH VỊ

"Định vị" trong kinh doanh có rất nhiều nghĩa. Một công ty định vị cho tương lai, một sản phẩm được định vị cho thị trường; bạn tự đặt mình vào vị trí để tiến thủ hay bán hàng. Do đó, tôi chỉ giới hạn định nghĩa trong mối liên hệ với sản phẩm hoặc dịch vụ mà thôi.

Trong nghĩa này, định vị là xác định xem người ta thật sự mua được gì khi họ mua sản phẩm hay dịch vụ của bạn, và sau đó, thúc đẩy người mua bằng những hiểu biết đó.

Điều này đòi hỏi biến đổi tình cảm con người thành tính chất của sản phẩm: "Hãy trở thành người chiến thắng bằng cách đi cùng người chiến thắng". Nó đòi hỏi sự thông minh, nhanh nhẹn và biết cân nhắc, và ở mức độ cao nhất, nó sẽ trở thành nghệ thuật với kết quả: sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn được bán.

Định vị 1: Đó là một chiếc xe Ford hay Mercedes

Trước tiên, định vị là trò chơi của các con số, đi từ số đông □ một chiếc xe Ford hoặc Sears (có khả năng mua) tới loại thiểu số thượng lưu – một chiếc xe Mercedes hoặc Rolls.

Có thể thiểu số thượng lưu là một động lực thúc đẩy khách hàng tương lai; nó có thể nguy hiểm. Công ty sẽ phá sản nếu tự định vị trên hoặc dưới thị trường của mình.

Một công ty cần phải tính toán xem họ hợp với vị trí nào trên quang phổ □ số lượng khách mua lớn nhất ở đó.

Gần đây, chúng tôi đạt được một thỏa thuận thú vị với Sears về vấn đề cho phép, chuyển nhượng, người phát ngôn cho Arnold Palmer. Điều đó thu hút tôi bởi nó rất mỉa mai.

Hai mươi năm qua, chúng tôi cố ý đặt Arnold vào hàng thượng lưu, liên kết anh với những nhãn hiệu và công ty như Rolex, Cadillac, Robert Bruce and Hertz. Trong khi đó, Sears cho rằng khách hàng ngày càng khôn ngoan hơn và đẩy Sears khỏi vị trí họ muốn. Khi Sears quyết định cải thiện hình ảnh của mình thì Arnold, cũng như Cheryl chính là lựa chọn lý tưởng. Giả sử nếu trước đây Arnold không được liên kết với những công ty thượng lưu, chắc chắn hình ảnh của anh sẽ không phải là lựa chọn hàng đầu như vậy.

Định vị 2: Cân nhắc sự kiện

Một người bán hàng giỏi có thể thu thập mười sự kiện về một sản phẩm, và bằng cách nhấn mạnh vài sự kiện, giảm nhẹ một số khác, có thể tạo mười cảm tưởng khác nhau. Đó chính là nghệ thuật bán hàng: định vị sự kiện để đáp ứng mong muốn.

Thành công bất ngờ của vận động viên golf Mỹ Laura Baugh ở Nhật Bản là kết quả của việc định vị các sự kiện.

Laura là mẫu người Mỹ điển hình □ dễ thương, tóc vàng, nhanh nhẹn □ và tỏ ra có triển vọng khi là vận động viên không chuyên của California. Nhưng ở tuổi 17, cô vẫn chưa đạt được thành tích gì trong giải nhà nghề.

Chúng tôi biết người Nhật thích những người Mỹ điển hình cũng như họ thích môn golf. Nhưng vì Laura chưa đạt được thành tích gì, chúng tôi quyết định không đề cập đến khả năng chơi golf của cô. Thay vào đó, chúng tôi giới thiệu cô là hoa hậu Mỹ và có khả năng chơi golf giỏi.

Kết quả thật sự rất tuyệt vời – chúng tôi nhận được rất nhiều bích chương, lịch, bảo trợ và những cơ hội cấp giấy phép. Cô trở thành nhân vật thu hút nhất ở Nhật Bản, tham gia một chương trình truyền hình ăn khách, và khi trở về Mỹ để tham gia giải nhà nghề, cô đã có một vị trí vững vàng.

Có lẽ Laura là người kiếm được nhiều tiền ở bên ngoài sân đấu hơn bất cứ vận động viên nào trong lịch sử golf nữ.

Một ví dụ khác là người mẫu Jean Shrimpton, được coi là “khuôn mặt nổi tiếng nhất thế giới” trong những năm cuối thập niên 1970.

Khi Jean rời bỏ nghề người mẫu, cô chuyển về sống tại Cornwall, Anh và thực hiện vai trò làm vợ, làm mẹ.

Hai ví dụ trên là sự tương phản rõ rệt về hai cách sống từ hào quang, người mẫu bìa của tạp chí Vogue tới một người đàn bà miền quê nước Anh tạo một cơ hội định vị lý thú, đó là một người mẫu nổi danh trên thế giới từ bỏ mọi giàu sang để đổi lấy cuộc sống gia đình bình dị. Và bây giờ, Jean đang làm việc chỉ vài ngày trong một năm quảng cáo về loại bơ thực vật và các sản phẩm gia dụng trong gia đình.

Định vị 3: Dùng gương soi phản ánh

Đây là mức độ định vị tinh vi nhất, mức độ sai hoặc đúng của nó có thể nhiều như nhau. Nó không có nghĩa là gây ấn tượng sai lầm hoặc bỏ qua sự kiện, nhưng phải phản ánh chúng theo cách mà chúng có thể tạo ra một nhận thức mong muốn. Nó được thực hiện bằng cách bắt đầu với một nhận thức rồi đi ngược lại.

Chương trình truyền hình “Sự thách đố của Killy” mà chúng tôi làm cho NBC sau khi Jean – Claude Killy đạt được ba huy chương vàng Olympic là một ví dụ điển hình.

Điều quan trọng đối với Killy là anh ta tiếp tục được coi là “người chiến thắng” – một người giỏi nhất trên thế giới. “Sự thách đố Killy” là một loạt các cuộc đua tay đôi xuống dốc, trong đó các tay trượt tuyết quốc tế thách thức sự ưu việt của Killy. Nhưng vì Killy là “người giỏi nhất” nên đối thủ của anh ta luôn được chấp đi trước khởi hành trước và trong môn trượt tuyết, vài giây đi trước có thể tương đương với hàng trăm mét.

Từ ví dụ trên có thể thấy tấn bi kịch của Killy không phải là chỗ thắng hay bại mà liệu anh ta có bắt kịp khi đối thủ ở xa hàng trăm mét. Và vì là người giỏi nhất thế giới, Killy đang cố gắng đương đầu với chính mình, và đối thủ được dùng như một thước đo. Ấn tượng mong muốn đã đạt được ngay cả trước khi Killy rời điểm xuất phát.

Định vị 4: Tạo hình ảnh

Cách định vị khác là vượt qua sự kiện, liên kết sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn với những giá trị mong muốn và tích cực, những điều không liên quan đến sản phẩm.

Phong cách này thường được các công ty nổi tiếng áp dụng: AT&T và GE nhấn mạnh giá trị gia đình và tình cảm “mái ấm”, các công ty xăng dầu trở thành người quan tâm đến môi trường, IBM và Xerox cổ động tiêu chuẩn phi thường của họ, tự định vị vị trí trên các công ty cạnh tranh khác.

Đối với khách hàng thể thao, chúng tôi thực hiện phương pháp này với mức độ nhẹ hơn. Các vận động viên không thể luôn thắng cuộc, và chúng tôi luôn cảm thấy điều quan trọng là phải “kéo họ ra khỏi sân đấu” càng sớm càng tốt.

Điều này không có nghĩa là bắt buộc phải rút lui. Nó có nghĩa là định vị một cách thức mà có thể khiến danh tiếng của họ không còn phụ thuộc vào việc chiến thắng các giải vô địch.

Đối với khách hàng golf và quần vợt, chúng tôi thường tránh "các quảng cáo chiến thắng" quảng cáo truyền hình hoặc in ấn sắp xếp phù hợp với vị trí của khách hàng là đương kim vô địch của một giải quan trọng. Rốt cuộc, chuyện gì sẽ xảy ra khi anh ấy hoặc cô ấy không còn là đương kim vô địch nữa. Nhắc đến việc Bjorn Borg năm lần vô địch Wimbledon làm lu mờ hoàn toàn chuyện anh ta không còn chơi ở Wimbledon nữa.

Jackie Stewan là một thí dụ khác, 10 năm nay anh không còn đua xe nữa. Tuy nhiên, hình ảnh tay đua chuyên nghiệp của anh, một người sành sỏi về khí động lực, đã vượt quá môn thể thao của anh, nhu cầu chiến thắng của anh.

CÁCH XÁC ĐỊNH GIÁ TRỊ

Nhiều lúc, bạn không thể xác định được giá trị của các sự việc, sự vật. Nhưng những câu trả lời thông thường trong kinh doanh – "Mọi người sẵn lòng chi trả gì?" hay "Chúng ta sẽ mất bao nhiêu tiền để thực hiện việc đó?" thường tệ hơn là không trả lời gì cả. Đặc biệt, các ngành sản xuất hàng tiêu dùng thường mắc lỗi này: Giá cả phụ thuộc vào chi phí sản xuất.

Khi xác định giá trị của những gì bạn bán, bạn nên tự đặt ra cho mình những câu hỏi sau:

• Nó độc đáo đến mức nào? Họ có thể mua nó với giá rẻ hơn từ đối thủ cạnh tranh của tôi hay không?

• Nếu như vậy, sản phẩm của tôi thật sự có ưu thế về chất lượng không?

• Tôi có thể bán nó với giá cao hơn giá cạnh tranh?

• Họ có cần hàng đó ngay không, hoặc có cần lắm không?

• Tôi sẽ mất bao nhiêu tiền để thay thế nó?

• Có tiền lệ nào có thể giúp tôi không?

• Có yếu tố đam mê không? Giả sử bạn muốn ăn kem, và khi tới cửa hàng bán kem, bạn biết được rằng giá kem đã tăng gấp đôi, bạn có mua nữa hay không?

• Đây là một thương vụ duy nhất, hoặc đây là tương lai?

Khi bạn đã hiểu rõ giá trị của sản phẩm, đừng ngại trả giá. Thực ra, đây là thời điểm có lợi cho bạn. Nếu trả giá trước, bạn có thể thu được nhiều lợi ích.

Khi giá trị là một ước đoán, hãy cố gắng bảo vệ

bản thân theo nhiều cách khác nhau trong trường hợp thành công.

Công ty xe lửa Norfolk và Western đã cố gắng kéo công ty Sắt Thép Fuji vào nước Mỹ. Họ biết rằng chủ tịch công ty Fuji là người rất yêu thích môn golf và ái mộ

Jack Nicklaus, do đó, họ nhờ chúng tôi sắp xếp một buổi chơi golf giữa chủ tịch Fuji và Jack tại Nhật Bản. Chúng tôi yêu cầu chi phí là 10.000 đô-la (vào giữa năm 1960) cộng với chi phí đưa Jack qua Nhật Bản, và chúng tôi cảm thấy hài lòng với thương vụ này.

Năm năm sau, tôi gặp phó chủ tịch của Norfolk và Western. Ông ta kể lại cuộc gặp gỡ chơi golf giữa Nicklaus và Fuji, và nói: "Anh biết không, từ đó đến nay, chúng tôi đã vận chuyển hàng hóa với tổng trị giá 17 triệu đô-la cho Fuji".

Chúng tôi không thể dự đoán được điều đó, và cả Norfolk và Western cũng vậy. Từ đó, tôi thường tự hỏi tại sao mình không nói thêm: "... cộng thêm 1% thương vụ phát sinh" và tôi nghĩ rằng họ sẽ nói: "Tốt thôi".

9. Các thủ thuật

ĐÚNG CHỖ

Người ta thường không đánh giá đúng mức tầm quan trọng của một khung cảnh bán hàng hấp dẫn. Nếu ta cần một thời điểm chính xác để thực hiện thương vụ thì cũng phải có địa điểm thích hợp để làm điều đó. Văn phòng của người mua có thể là địa điểm tồi tệ nhất. Bạn nên thực hiện một thương vụ sau một dịp ăn trưa, một trận tennis hoặc trên sân golf, hoặc bất cứ nơi nào mà sự tiếp nhận của người mua dễ dàng hơn và mức độ cảnh giác thấp hơn.

Tôi biết một nhà sản xuất đã đạt được cam kết về một chương trình truyền hình gia đình dài 65 giờ trên căn bản một chương trình thử nghiệm nửa giờ. Ông ta chiếu chương trình thử nghiệm vào ngày thứ bảy, trên màn hình rộng tại phòng làm việc ở nhà của vị giám đốc đài truyền hình, cùng với sự tham dự của vợ và hai con chủ nhà, vừa xem vừa ăn ngô rang. Liệu chủ nhà có thể nói: "Tôi không thích chương trình này. Trả lại tôi ngô rang và đi khỏi nhà tôi"?

Một trong những dịch vụ hiệu quả nhất của chúng tôi là giúp đỡ công ty khách hàng đặt nỗ lực bán hàng của họ đúng chỗ. Ví dụ, hàng năm chúng tôi đều tổ chức cuộc du ngoạn trượt tuyết cho tạp chí *Times*, và cuộc du ngoạn chơi golf cho tạp chí *Newsweek* với mục đích chiêu đãi viên chức cấp cao của các những công ty đặt quảng cáo trên báo của họ. Nếu là người yêu thích trượt tuyết hoặc chơi golf, bạn thích nói chuyện làm ăn ở đâu hơn – trong văn phòng của bạn, tại nhà trọ trượt tuyết ở Sun Valley hay tại câu lạc bộ St. Andrew.

Cuộc gặp gỡ bất ngờ tại một địa điểm ngoài khu vực kinh doanh có thể là cơ hội. Đã bao giờ bạn bất ngờ gặp đối tác kinh doanh tại một bãi biển hoặc câu lạc bộ quần vợt chưa?

Sự gặp gỡ bất ngờ này có thể khiến cả hai bên cảm thấy lúng túng và đều không muốn nói chuyện làm ăn. Tuy nhiên, dù thế nào cũng hãy cứ đặt vấn đề với họ. Nó không những sẽ giúp loại bỏ sự lúng túng, mà còn bắt đầu tạo ra những cơ hội cộng tác cùng nhau.

CÁC ĐIỀU KIỆN TIÊN QUYẾT CỦA MỘT THƯƠNG VỤ

Trong nhiều năm, chúng tôi cố gắng bán dịch vụ cho hãng Ford và chi nhánh Lincoln Mercury. Tôi đã nhiều lần đề nghị vấn đề đó với Ben Bidwell, hồi đó là Tổng giám đốc Lincoln Mercury. Một hôm, có lẽ vì quá bực dọc, ông ta gọi tôi đến và nói: "Mark, anh không hề biết cách bán hàng cho công ty Ford Motor. Anh hãy đưa tới đây hai nhân viên và để tôi giải thích cho anh tại sao, sau đó cả hai bên sẽ đỡ mất thời gian và công sức".

Tôi và hai nhân viên quản lý tới Dearborn Michigan. Tại đó, chúng tôi được giải thích kỹ lưỡng về những gì Ford Motor đang cần, chúng tôi phải trình bày vấn đề ra sao và trình bày với ai.

Cuộc họp này giúp chúng tôi bán được dịch vụ cho Ford, nhờ đó Ford đã đồng ý bảo trợ cho giải Quần vợt cổ điển thế giới (World Invitation Tennis Classic) và phát trực tiếp giải đấu trên hệ thống kênh truyền hình ABC trong nhiều năm.

Nhưng quan trọng hơn cả là tôi đã hiểu hai điều kiện tiên quyết bảo đảm thành công cho bất cứ nỗ lực bán hàng nào:

1/ Tìm hiểu khách hàng muốn mua gì. Nếu bạn không biết, hãy hỏi và để họ nói cho bạn. Tìm xem vấn đề của công ty là gì, rồi cho họ thấy "bạn và họ có thể chung sức như thế nào" để giải quyết vấn đề đó. Bán cho khách hàng những gì họ muốn mua dễ hơn là thuyết phục họ mua những gì bạn muốn bán.

2/ Tìm hiểu xem ai là người phụ trách việc mua hàng. Mỗi công ty đều có hệ thống riêng, thủ tục riêng và quy định riêng. Đừng vội vàng tiên đoán bất cứ điều gì.

CHẤP NHẬN LỜI TỪ CHỐI

Khách hàng thường luôn nói "Không". Hãy chấp nhận điều đó.

Nếu bạn có danh sách những sản phẩm cần bán, hãy thêm vào đó một vài sản phẩm không cần thiết. Hãy chấp nhận những lời từ chối đầu tiên của khách hàng trước khi đề cập đến thứ mà bạn thật sự muốn bán.

Nếu bạn chỉ bán một loại sản phẩm, hãy đưa ra đề nghị hoặc giả thiết và để khách hàng nói bạn đã sai. Hãy để khách hàng cảm thấy họ thông minh hơn bạn.

Một vài câu trả lời "Không" thích hợp sẽ tạo tiền đề cho câu trả lời "Có".

Các công ty Hertzes, Arises, Cokes và Pepsis không phải là những công ty duy nhất trên thế giới cạnh tranh nhau quyết liệt và phản ứng mạnh mẽ với đối thủ cạnh tranh. Trên thực tế, có đến 99,999% các công ty đều như vậy.

Vì thế, hãy tìm hiểu khách hàng của bạn ghét ai. Điều này có thể giúp bạn đạt được thỏa thuận với họ, đặc biệt trong trường hợp họ đang lưỡng lự lựa chọn đối tác.

BÀY HƠN LÀ BÁN

Trong nhiều trường hợp, phương thức bán hàng tốt nhất là bày sản phẩm cho khách hàng tiềm năng xem và để sản phẩm tự trình bày. Khách hàng sẽ nảy sinh nhiều tính toán và tự thuyết phục bản thân trong quá trình lựa chọn sản phẩm.

Kỹ thuật này rất hữu hiệu đối với chúng tôi trong quá trình bán hàng, đặc biệt khi kết hợp cùng một sự kiện đặc biệt nào đó, ví dụ như sự kiện trao giải Nobel và tận dụng uy tín của các sự kiện này. Trở thành thượng khách của vua và hoàng hậu Thụy Điển hoặc của Câu lạc bộ Toàn Anh quốc là cách bán hữu hiệu nhất. Khung cảnh của sự kiện sẽ khiến họ có cảm giác tin tưởng và sẽ bắt đầu mua sản phẩm của bạn.

Nếu bạn tin tưởng sản phẩm của mình và biết rằng cuối cùng khách hàng sẽ cảm thấy hài lòng, thì một cách thức bán hàng không kém phần hiệu quả là tặng sản phẩm cho họ. Khi thuyết phục các công ty sử dụng các vận động viên golf và quần vợt của chúng tôi để quảng bá và cổ động cho công ty của họ, chúng tôi thường cung cấp các vận động cho họ mà không đòi hỏi gì, vì chúng tôi biết rằng cá tính và nhân cách của các vận động viên chúng tôi đã lựa chọn sẽ giúp chúng tôi thuyết phục các công ty đó.

Tôi luôn tin vào hiệu quả của việc mời khách hàng dùng thử một sản phẩm hoặc một dịch vụ và nói với họ rằng giá cả sẽ được ấn định sau, và đề nghị họ định giá sản phẩm dựa trên cảm nhận về giá trị của sản phẩm. Một lần nữa, bạn cần phải hiểu khách hàng của mình. Có những khách hàng sẽ tăng giá của sản phẩm lên nhưng cũng có những người sẽ giảm bớt đi.

KHIẾN KHÁCH HÀNG PHẢI SUY NGHĨ

Khi một công ty tỏ ra thật sự quan tâm đến ý tưởng, sản phẩm hoặc khái niệm của bạn, hãy khiến họ phải suy nghĩ về sản phẩm.

Thu thập ý kiến của họ về thương vụ và sử dụng chúng để xây dựng quan điểm hoặc cách trình bày của bạn: “Chúng tôi đang tự hỏi về...”, “Nếu nhấn mạnh vào điều này hay điều kia có tốt hơn không?”, “Chúng tôi muốn biết cảm nhận của anh về những điểm sau...” v.v...

Tốt hơn nên thu thập những thông tin này bằng một văn bản bởi nó đòi hỏi họ phải suy nghĩ trước khi trả lời. Đồng thời cũng nên tránh những câu hỏi có thể mang lại câu trả lời “Có” hoặc “Không”.

Nếu bạn có thể nhận được những câu trả lời đầy đủ chi tiết, điều đó có nghĩa là khách hàng đã tự cam kết những thỏa thuận với bạn nhưng không ý thức được điều đó.

Tương tự, trước hết bạn phải xác định những mục tiêu mà hai bên cùng thỏa mãn, những mục tiêu này có thể được định nghĩa chính xác và phát biểu rõ ràng. Bất cứ đề nghị, khái niệm hay ý tưởng nào đáp ứng được những mục tiêu trên đều giúp bạn hoàn thành một nửa quá trình bán hàng.

THAM KHẢO Ý KIẾN CỦA NGƯỜI KHÁC

Viên trưởng phòng truyền hình của chúng tôi mời tôi tham dự một cuộc họp. Anh ta dự định sẽ kết thúc một thương vụ, nhưng đó là một trường hợp phức tạp có liên quan đến nhiều phía. Tất cả các bên liên quan đều muốn thực hiện thương vụ này nhưng đều chưa xác định được chính xác những hành động liên kết cần thiết giữa các bên nghĩa là ai sẽ làm gì và với giá bao nhiêu. Anh ta cảm thấy sự hiện diện của tôi có thể giúp ích cho “phía chúng tôi”.

Tôi không cảm thấy như vậy và quyết định không tham dự. Tôi cho rằng cách thức tốt nhất để giải quyết thương vụ này là áp dụng cách xử lý một cuộc khủng hoảng.

Phản ứng đầu tiên là không phản ứng gì cả. Nếu tôi đến tham dự có nghĩa là tôi sẽ phải phản ứng. Tôi muốn dành quyền lựa chọn cho đến khi chúng tôi có cơ hội phân tích kết quả của cuộc họp đó. Tôi muốn viên trưởng phòng phải tham khảo ý kiến những người khác (trong trường hợp này là tôi) trước khi đưa ra cam kết cuối cùng.

Người ta luôn dùng từ "họ" để chỉ những người vắng mặt. Trong rất nhiều trường hợp, chúng ta cần hỏi ý kiến của người khác; và "những người này" hoặc "họ" luôn có thể giúp chúng ta giải quyết vấn đề.

Khi ra ngoài giao dịch, hầu như mọi người đều cho rằng tôi là người có quyền đưa ra quyết định cuối cùng trong công ty. Tuy nhiên, trên thực tế, tôi ít khi tự mình đưa ra cam kết cho đến khi "tham khảo ý kiến" lãnh đạo cấp trên hoặc các trưởng phòng thích hợp.

Việc làm ngược lại cũng có thể có lợi cho bạn. Trong mọi hoàn cảnh kinh doanh, khi một người tự giới thiệu "Tôi là người quyết định ở đây" thì điều đó có nghĩa là ông ta đã tự tước bỏ hàng phòng thủ đầu tiên của mình.

HẸN GẶP KHÁCH HÀNG VÀ ĐẾN ĐÚNG GIỜ

Cách đây 20 năm, tôi gặp người quản lý bộ phận thời trang của mình. Lúc đó, ông là giám đốc một công ty sản xuất quần áo lớn. Khi tôi đang ở Cleverland, ông gọi điện đến và bày tỏ ý định muốn mời Gary Player làm đại diện cho một mẫu thời trang của công ty ông. Chúng tôi quyết định gặp nhau vào 9h sáng hôm sau tại văn phòng của ông tại New York.

Nhiều năm sau, ông cho tôi biết chính cuộc gặp gỡ trên là một trong những lý do chính khiến ông nhận lời về làm việc cho công ty của chúng tôi. Ông rất cảm kích vì tôi đã bay đến New York gặp ông và cho rằng làm việc cho công ty chúng tôi sẽ là một điều thú vị.

Bây giờ, lịch làm việc của tôi luôn dày kín (và đôi khi tôi sắp xếp kế hoạch cho cả sáu tháng sau đó) đến nỗi tôi không thể làm những việc như vậy nhiều như tôi muốn. Nhưng một trong những nghệ thuật bán hàng tuyệt vời nhất mà tôi biết là hỏi xem khi nào chúng ta có thể gặp nhau và sớm nhất khi nào và đến đúng hẹn. Thông thường, khoảng cách bạn đi đến điểm hẹn càng xa bao nhiêu, ấn tượng bạn tạo ra càng mạnh bấy nhiêu.

CHIA ĐỂ TRỊ

Điều này có lẽ thích hợp hơn nếu gọi là "hợp quần và chinh phục" mặc dù những người bạn hợp tác không phải lúc nào cũng đồng ý.

Đề xuất cùng một ý kiến với hai nhà lãnh đạo then chốt của cùng một công ty. Nếu bạn có thể khiến họ đồng ý rằng ý kiến của bạn hay, thì khi bạn gặp cả hai người, bạn sẽ đạt được thương vụ.

Điều mà bạn đang làm ở đây là cư xử như một người trung gian ("Bob à, Bill thích chuyện này lắm"; "Bill à, Bob thích chuyện này lắm"). Người này sẽ cảm thấy yên tâm bởi người kia cũng mong muốn như vậy. Người nào cũng đều có thể tin tưởng vào ý kiến của mình và cảm

thấy ít bất trắc hơn. Bạn sẽ thúc đẩy quá trình thực hiện thương vụ bằng cách bắt khách hàng phải quyết định nhưng vẫn làm ra vẻ không ép buộc họ.

Chúng tôi từng áp dụng hiệu quả phương pháp này vào công ty của mình. Chúng tôi gọi sự việc này là “Thủ thuật Fila”.

Fila là một công ty quần áo thể thao Italia sản xuất trang phục quần vợt mang nhãn hiệu Bjorn Borg. Trong những ngày đầu, nhân viên của Fila đều đặt câu hỏi cho công ty chúng tôi rằng Borg sẽ làm hoặc không làm gì trong thời gian cam kết. Vì họ đang giao dịch với chúng tôi ở nhiều nơi trên thế giới nên họ rất thành thạo về chiến thuật này. Họ sử dụng những gì họ biết ở Australia để đạt lợi thế tối đa ở Nhật, và họ sử dụng những điều được biết ở Nhật để đạt lợi thế tối đa tại Anh và cứ như thế cho đến khi họ trở thành thương hiệu trên toàn thế giới kết hợp những phần hay nhất của mỗi câu trả lời để thành một câu trả lời hoàn hảo nhất.

BÁN HÀNG CHO TỪNG NGƯỜI MỘT

Tôi ghét chào hàng cho một nhóm người và tôi luôn tránh tình huống đó bất cứ khi nào có thể. Đối với tôi, hai người trở lên nghĩa là một đám đông.

Tìm người quan trọng nhất và bán hàng cho một mình ông ta. Nếu cố gắng bán hàng cho nhiều người cùng một lúc, bạn sẽ khiến thương vụ trở nên rắc rối bởi sự tác động qua lại giữa các khách hàng với nhau, điều đó không mang lại lợi ích gì mà còn làm chệch hướng mục đích của bạn. Bạn không thể biết ai ở đó để gây ấn tượng với ai, ai chỉ quan tâm tạo hình ảnh tốt cho mình hoặc tạo hình ảnh xấu cho người khác. Bạn có thể nghi ngờ nhưng bạn không thể nào biết được điều đó trừ khi bạn là nhân viên của công ty đó.

Bán trực tiếp cho nhân vật chủ chốt và nếu ông ta thích điều bạn đề nghị, ông ta sẽ biết cách nào là tốt nhất để thuyết phục công ty mua hàng của bạn.

HỘI CHỨNG NHIỀU GIẢI PHÁP CHO MỘT VẤN ĐỀ

Thông thường, có rất nhiều cách để giải quyết một vấn đề tiếp thị và người bán hàng phải có nhiệm vụ tìm ra phương pháp hiệu quả nhất, tập trung vào cách này và loại bỏ những cách khác. Đừng để mình rơi vào tình huống phải lựa chọn một trong hai cách.

Nếu để cho khách hàng lựa chọn, bạn đã tạo thêm sự khó khăn trong quá trình lấy quyết định.

Trong nhiều trường hợp, chúng tôi đã đưa ra cho khách hàng tiềm năng nhiều phương thức để giải quyết vấn đề của họ. Thông thường, họ sẽ thích một phần nào đó trong mỗi giải pháp. Điều này nghe có vẻ rất thú vị, nhưng thực tế thì không phải như vậy. Khi cho khách hàng lựa chọn, bạn đã giúp khách hàng chú trọng đến cả những điều họ không thích trong mỗi giải pháp.

CHO KHÁCH HÀNG BIẾT NHỮNG THÀNH CÔNG CỦA BẠN

Trong các cuộc đàm phán kinh doanh, tôi thường đề cập đến Arnold Palmer, kể cả khi những cuộc đàm phán không liên quan gì đến Arnold hay môn golf. Bởi vì thành công về tài chính của Arnold và vai trò của chúng tôi trong thành công của Arnold mang đến danh tiếng cho công ty chúng tôi. Đối với tôi, khi đàm phán kinh doanh, người ta thường nhận ra tôi trong mối liên hệ với Arnold hơn là bản thân tôi. Họ thường nói: "À đúng rồi. Đây là người đại diện của Arnold Palmer".

Hầu hết các doanh nhân đều muốn làm ăn với những người thành công. Hãy cho khách hàng hiện tại của bạn biết đến những thành công to lớn của bạn hay của công ty bạn trong quá khứ, điều này có thể giúp ích cho bạn. Khoe khoang không mang lại hiệu quả, nhưng khéo léo đề cập đến thành công có thể mang lại nhiều lợi ích.

Hãy gián tiếp kể đến những thành tích của bạn hoặc những khách hàng nổi tiếng của bạn và cho khách hàng thấy bạn cũng muốn mang lại những thành công như vậy cho họ.

SỬ DỤNG CÁC LÁ THƯ

Hình thức thư tín thương mại đúng tiêu chuẩn, khi được sử dụng thận trọng và tế nhị, có thể là một công cụ bán hàng lý tưởng.

Gửi thư ngỏ cho lãnh đạo của khách hàng

Khi làm như vậy, chắc chắn bạn sẽ nhận được câu trả lời, và có thể nhanh hơn thông thường. Những bức thư tạo cho các nhà quản lý ấn tượng rằng bạn biết đến họ ngay cả khi thực tế là bạn không biết.

Các bức thư ngỏ phải được viết theo cách có thể khiến cho nhà quản lý thật sự muốn được ký kết thương vụ.

Thư ngỏ gửi cho các nhà quản lý của khách hàng thật sự rất có giá trị, đặc biệt nếu bạn biết người nhận thư là người đưa ra quyết định cuối cùng. Tuy nhiên, tôi thường chỉ sử dụng thư ngỏ khi tất cả các phương pháp tiếp cận thông thường đã được áp dụng hết mà vẫn không mang lại hiệu quả, và khi tôi biết chắc người nhận thư sẽ tiếp tục lờ đi các cuộc điện thoại và các lá thư thông thường.

Gửi riêng bản sao cho lãnh đạo của khách hàng

Một lá thư cá nhân gửi cho lãnh đạo của khách hàng có thể rất hiệu quả. Tuy nhiên, trong trường hợp này bạn phải quen biết người đó và biết chắc chắn rằng ông ta sẽ thảo luận về nội dung bức thư với khách hàng của bạn.

Việc này có hiệu quả nhất trong những trường hợp bạn đã tiếp xúc hoặc thảo luận với vị lãnh đạo đó, và vấn đề đã được ủy quyền cho khách hàng. Do đó, việc gửi bản sao cho sếp ông ta hoàn toàn hợp pháp. Vì đó là một bản sao gửi riêng nên người nhận thư không thể biết bạn có thể gửi bản sao cho ai nữa, và họ sẽ xem xét cẩn thận nội dung bức thư của bạn.

"Đọc cho viết nhưng không xem lại"

Cách sử dụng hợp lý nhất cụm từ trên là khi bạn không thể xem lại bức thư mình đã đọc cho người khác đánh máy. Điều này cũng sẽ rất hữu dụng trong trường hợp bạn gửi đi một quả bóng thăm dò hoặc viết điều gì mạnh mẽ hơn những gì bạn có, bởi vì như vậy bạn sẽ có "cơ hội" làm dịu tình hình.

Dù người nhận thư cảm thấy bị xúc phạm hoặc có phản ứng mạnh với bức thư, thì bạn cũng đã biểu lộ được quan điểm của mình đồng thời vẫn có thể rút lại bức thư.

KHÔNG XUẤT PHÁT TỪ ĐÂY

Sự phức tạp của việc mọi người suy nghĩ mọi việc "không xuất phát từ đây", hay họ coi thường một ý kiến, một khái niệm vì mình không khởi xướng nó, là một trong những khó khăn lớn nhất về bán hàng mà chúng tôi phải đối phó tại hầu hết các bộ phận trong công ty.

Các công ty thường liên hệ trực tiếp với chúng tôi để hỏi về dịch vụ của một chương trình cổ động cho một môn thể thao. Khi chúng tôi triển khai xong một chương trình mà dường như ai cũng hài lòng thì các cơ quan này vì không khởi xướng nó lại cảm thấy bắt buộc phải phá hủy nó đi.

Trước đây, tôi thường tin rằng suy nghĩ "không xuất phát từ đây" chỉ có trong ngành kinh doanh của chúng tôi. Tuy nhiên, tôi đã nói chuyện với rất nhiều người thuộc mọi ngành kinh doanh khác nhau và hiểu ra rằng suy nghĩ này không chỉ lan rộng mà còn như một dịch bệnh nữa. Mọi người thường có xu hướng, thậm chí là nhu cầu, đạp đổ những ý kiến không phải là của mình.

Mọi người thường cho rằng giải pháp hiệu quả cho vấn đề này là khiến họ nghĩ rằng ý kiến đó là của họ. Đây là một lời khuyên hoàn toàn đúng trong bán hàng, nhưng lại hoàn toàn không thực tế và vô dụng trong việc đối phó với suy nghĩ "không xuất phát từ đây". Mọi nỗ lực nhằm giải quyết vấn đề theo chiều hướng này đều mang tính quá rõ ràng và kẻ cả, bề trên.

Chính vì thế, giải pháp thực tiễn cho vấn đề này là khiến họ thấy được quyền lợi riêng của mình. Ví dụ, đối với tôi nếu một ý tưởng được đưa tới phòng quảng cáo của công ty thì có nghĩa là đã có một người nào đó (thường là một số người nào đó) trong phòng quảng cáo của công ty khách hàng thích ý tưởng này. Nhưng tôi thấy sự ảo tưởng trở nên thái quá đến nỗi phòng quảng cáo sẵn sàng bóp chết ngay đề nghị đó mà không cần đặt những câu hỏi nhạy cảm, chẳng hạn như người nào trong công ty khách hàng thích cái gì và tại sao.

Dĩ nhiên, nếu điều này rõ ràng đối với tôi, thì nhiệm vụ của tôi là làm cho người xét duyệt cũng thấy rõ như tôi chỉ cho ông ta thấy quyền lợi riêng của ông ta.

Cách đây không lâu, tôi gặp chủ tịch của một công ty thuộc danh sách Fortune 500 trong hoàn cảnh tương tự như khi đàm phán kinh doanh. Trong khi nói chuyện, tôi nêu ra ý tưởng chúng tôi đang phát triển mà tôi nghĩ là phù hợp với công ty của ông ta. Tôi nhận thấy ông

ta rất có hứng thú với vấn đề này nhưng ông ta nói việc này còn phụ thuộc vào bộ phận quảng cáo và cho tôi biết danh tính người tôi nên liên lạc.

Vài tuần sau, tôi liên hệ với người ông ta giới thiệu. Tuy nhiên, họ rất hờ hững với ý tưởng trên của tôi. Sau đó, tôi kể lại sự gặp gỡ giữa tôi và ông chủ tịch của công ty, phản ứng của ông, và đề nghị vị giám đốc quảng cáo nên tìm hiểu thêm về ý tưởng của chúng tôi.

Cuối cùng, cả tôi và công ty trên đều thành công, chúng tôi đã bán được ý tưởng cho họ, ý tưởng thành công và mặc dù không phải vị giám đốc quảng cáo nghĩ ra ý tưởng đó nhưng công ty đã coi ông là người tạo ra thành công này.

SỬ DỤNG HÌNH ẢNH TRỰC QUAN

Rock Resorts một khu nghỉ mát sang trọng thuộc quyền sở hữu của gia đình Rockefeller, đang trong quá trình xây dựng để trở thành một trong những khu nghỉ dưỡng sang trọng bậc nhất ở Hawai, gọi là Mauna Kea. Laurence Rockefeller cùng nhân viên bay từ New York sang Hawaii để họp. Họ cần phải đưa ra quyết định cho các vấn đề cốt yếu liên quan tới hàng triệu đô-la chi phí và cam kết.

Ngay từ đầu cuộc họp, một người đã mang các mẫu vải màu và ren khác nhau đến để quyết định kiểu và màu sắc thích hợp cho khăn bàn ăn. Mọi người trong phòng họp quan tâm đến những mẫu vải màu này mỗi người đều đóng góp ý kiến của mình đến mức khi đến giờ Rockefeller phải bay về New York, hầu hết các vấn đề chính vẫn chưa được giải quyết.

Tôi chưa bao giờ thấy một ý tưởng tồi có thể bán được nhờ có thiết bị hình ảnh trực quan hay một ý tưởng hay không thể bán được vì thiếu dụng cụ trợ giúp hình ảnh. Hơn nữa, nếu không được sử dụng đúng cách và đúng lúc, các thiết bị hình ảnh trực quan (bất cứ thứ gì từ các sơ đồ, biểu đồ đến các cuộc trình diễn công phu bằng nhiều phương tiện truyền thông) đều có thể gây ra hậu quả nặng nề cho bạn.

Thứ nhất, con người thường có xu hướng nhận xét, đánh giá về mọi thứ. Vì thế, nếu không cẩn thận, cuộc đàm phán của bạn sẽ biến thành cuộc phê phán các thiết bị hình ảnh trực quan hơn là thảo luận về sản phẩm bạn bán.

Thứ hai, nếu các thiết bị hình ảnh trực quan được giới thiệu quá sớm trong buổi trình bày, nó sẽ khiến khách hàng bị phân tán tư tưởng. Mọi người sẽ xem xét các thiết bị hình ảnh trực quan và do đó, chiến thuật bán hàng và kế hoạch làm việc của bạn sẽ tan thành mây khói.

Hãy để các thiết bị hình ảnh trực quan bên ngoài phòng họp cho đến khi nào bạn thật sự cần sử dụng đến nó.

10. Đàm phán

Tôi thường bị đánh giá là một người đàm phán cứng rắn. Đó có thể không phải là tiếng xấu người ta chắc mẩm tôi sẽ đòi hỏi những số tiền lớn – nhưng tôi thích xem mình là một người đàm phán hiệu quả hơn là một người cứng rắn.

Tôi thật sự cảm thấy hãnh diện về khả năng bán hàng hơn là tài đàm phán của mình, vì khiến khách hàng muốn mua khó hơn là xác định điều kiện mua hàng của họ.

Thực ra, tôi thường coi đàm phán là bước cuối cùng của một nỗ lực bán hàng, là đỉnh điểm của một quá trình có thể đã diễn ra nhiều tháng hoặc lâu hơn nữa.

Khi tới thời điểm đàm phán, cần áp dụng một số nguyên tắc.

CÁI GÌ, KHI NÀO, Ở ĐÂU, ĐỘC QUYỀN NHƯ THẾ NÀO VÀ GIÁ CẢ RA SAO?

Cả năm câu hỏi trên phải được trả lời trong cuộc đàm phán. Mỗi câu đều có thể mở rộng, thu hẹp hoặc cân đối tuỳ theo tình hình của cuộc đàm phán.

Ngay cả trong trường hợp đàm phán về bất động sản, bạn có thể không cần đặt ra cả năm câu hỏi trên, nhưng vẫn nên điểm qua danh sách đó. Nó có thể mở ra các giải pháp mà khi bắt đầu đàm phán, bạn chưa dự kiến đến (thay vì mua nhà của bạn, tôi sẽ thuê nó trong 99 năm).

Cái gì

Chính xác là bạn đang bán cái gì? Đối với những người nổi tiếng thì đó là hai thứ: tên tuổi và thời gian của họ. Nhưng điều này vẫn chưa trả lời được câu hỏi "cái gì". Bạn bán những quyền hạn gì đối với việc sử dụng tên tuổi và thời gian của bạn và mục đích của việc bán những thứ đó là gì?

Khi nào

Điều này cũng có nghĩa là bao lâu, từ một ngày làm việc, cho đến "mãi mãi".

Ở đâu

"Lãnh thổ" là một địa bàn tốt cho các thương vụ và các hợp đồng đa quốc, đa vùng. Ví dụ, chúng tôi có nhiều ấn phẩm truyền hình được cấp phép ở hàng trăm lãnh thổ, một số này được ấn định bởi biên giới quốc gia, một số nơi khác ấn định bởi ngôn ngữ chung. Vì khía cạnh lãnh thổ trong đàm phán nên chúng tôi duy trì nhiều trụ sở trên toàn thế giới, do đó bỏ xa các đối thủ cạnh tranh.

Độc quyền như thế nào

Chúng tôi thấy đây là một khía cạnh đàm phán hấp dẫn. Khách hàng muốn (và chúng tôi sẵn sàng) ngăn chặn các đối thủ cạnh tranh tới mức độ nào? Điều này có thể có nghĩa là sự độc quyền về sản phẩm, độc quyền trong toàn ngành công nghiệp, độc quyền lãnh thổ, độc quyền về sự bắt đầu thuận lợi. Mọi vấn đề hấp dẫn khi được liên hệ với các khía cạnh khác của việc đàm phán.

Giá cả ra sao

Đây có nghĩa là tiền nhưng không phải chỉ có tiền mà thôi. Nó có thể là cổ phiếu, cổ phần hoặc các hình thức vốn khác. Đối với chúng tôi, nó thường có nghĩa là "Bao nhiêu thời gian". Thời gian là điều quý giá nhất của một vận động viên nhà nghề. Họ phải mất một khoảng thời gian nhất định để luyện tập hoặc thi đấu. Bởi vì thời gian là thứ không thể chế tạo hoặc kéo dài ra nên chúng tôi phải rất chú trọng đến "thời gian cá nhân" mà vận động viên cam kết với khách hàng.

ĐỪNG BỊ ÁM ẢNH BỞI GIÁ CẢ

Điều này luôn luôn nhắc tôi nhớ đến "Phương pháp chày đánh bóng" trong việc lựa chọn đội bóng: Trong khoảng nửa thời gian hiệp một, đột nhiên bạn biết được kết quả của trận đấu sẽ ra sao.

Khi một phía đưa ra mức giá là 20, phía bên kia là 10 và bạn kết thúc với 15 thì đó không phải là một cuộc đàm phán, mà là dung hòa. Thêm vào đó, có thể sẽ không bên nào cảm thấy hài lòng với mức giá 15 và cả hai đều cảm thấy thua thiệt nếu họ phải chấp nhận mức giá thấp hơn.

Đừng giải quyết vấn đề qua những con số đơn độc. Đàm phán phức tạp và cần tế nhị hơn nhiều. Con số chỉ là một phần không lớn hơn mà cũng không nhỏ hơn các miếng khác của một chiếc bánh đàm phán.

CÔNG TY LỚN KHÔNG CÓ NGHĨA LÀ TIỀN NHIỀU

Công ty càng lớn càng cần phải tiêu nhiều tiền.

Trên lý thuyết điều này đúng nhưng trong thực tế thì hầu như luôn ngược lại. Công ty càng lớn thì càng có nhiều bộ phận, nghĩa là cần có nhiều loại ngân sách để có thể đáp ứng những nhu cầu cần thiết.

Tôi từng thấy một cam kết trị giá nhiều triệu đô-la được thực hiện bởi một công ty có quy mô trung bình và cũng thấy một trong những công ty lớn nhất nước Mỹ cần đến sáu quyết định khác nhau của sáu bộ phận để duyệt một chi phí 50.000 đô-la.

HÃY ĐỂ ĐỐI TÁC LÊN TIẾNG TRƯỚC

Thông thường, nên để đối tác đưa ra các điều kiện và mức giá trước. Điều đó giúp bạn biết được đối tác đang nghĩ gì. Và trong nhiều trường hợp, đề nghị đầu tiên của đối tác lại cao hơn mức giá mà tôi nghĩ đến.

Đôi khi bạn có thể biết được mức giá từ đối tác bằng cách đặt ra những câu hỏi giả thiết dựa trên các điều kiện khác:

"Nếu anh làm thế này và chúng tôi làm như thế kia, chúng ta sẽ tính giá là bao nhiêu?" "Giả sử chúng tôi cho thêm vào cái này và cộng thêm cái kia?" "Giả sử nếu anh phải đưa ra một mức giá cho nó...?"

GỢI Ý ĐỂ SUY NGHĨ

Khi phải đưa ra các điều kiện hoặc giá cả, bạn nên nhắc lại các thỏa thuận tương tự mà bạn đã thực hiện trước đó để làm cơ sở thảo luận, mặc dù đó là những điều kiện tốt nhất mà bạn muốn: "Vừa rồi chúng tôi bán 'X' cho công ty 'Y' và chúng tôi đã nhận được 'Z đô-la'".

Không có thách thức nào tiềm ẩn trong phương pháp này. Nó đưa ra quan điểm của bạn mà không đẩy phía bên kia vào thế phòng thủ... và nó khiến ông ta phải nghĩ đến những mức giá cao hơn.

ĐỪNG THƯƠNG LƯỢNG VỚI SỐ TRÒN

Số tròn thường làm cho người ta muốn đàm phán và cũng thường đưa ra một số tròn khác. Những số có lẻ nghe có vẻ khó hơn, chắc chắn hơn và khó đàm phán hơn.

Tôi không thích nghe mức giá "một trăm nghìn đô-la" đưa ra trong cuộc đàm phán. Đó là một số dễ đàm phán nhất thế giới. Hãy đưa ra số 95.000 đô-la hay 104.500 đô-la. Bằng cách này bạn sẽ đạt được kết quả cao hơn.

THƯƠNG LƯỢNG BẰNG TÂM LÝ

Trong nhiều năm, chúng tôi sử dụng hình thức đàm phán tâm lý nhìn bề ngoài đây là một hình thức đàm phán bình thường nhưng thực chất có sức tác động tâm lý rất mạnh mẽ. Đây là hình thức đàm phán tuyệt vời vì đối tác ít khi hiểu được sức mạnh thật sự của nó. Trong rất nhiều trường hợp, nó đã giúp chúng tôi phá vỡ những bế tắc trong đàm phán – mang lại cho đối tác đúng những gì họ muốn mà vẫn không để cho họ biết chúng tôi còn nhận được nhiều lợi ích hơn.

Trường hợp đầu tiên là khi chúng tôi đàm phán với Slazenger ở Australia về thời hạn của hợp đồng trang bị cho Gary Player. Slazenger chỉ muốn ký kết một hợp đồng ngắn hạn. Chúng tôi không thích điều này, bởi vì nếu việc này không thành công, Gary sẽ mất đi giá trị hình ảnh tại Australia. Nhưng Slazenger vẫn kiên quyết với ý định của mình cho đến khi chúng tôi đưa ra "điều khoản kết thúc kiểu Australia": Hợp đồng có thể được chấm dứt bởi bất cứ bên nào kể từ khi ký kết – nhưng phải thông báo trước năm năm.

Điều khoản này của tôi có nghĩa là Slazenger có thể miễn cưỡng chấm dứt hợp đồng với người mà họ sẽ còn liên kết về mặt cá nhân nhưng vẫn phải chịu cam kết về mặt tài chính trong vòng năm năm sau đó, như vậy, họ sẽ cố gắng hết sức để chuyện này không bao giờ xảy ra.

Cho đến nay, hợp đồng của Gary với Slazenger đã bước sang năm thứ 20.

Cuối thập niên 1960, chúng tôi cũng gặp phải một thế bế tắc tương tự với công ty bảo hiểm nhân thọ All State và Arnold Palmer trong việc ký kết thời hạn hợp đồng. Chúng tôi muốn ký kết hợp đồng 15 năm, và Juson Branch, CEO của All State lúc đó, tuy không phản đối, nhưng sắp về hưu nên không muốn tạo thêm gánh nặng cho người kế nhiệm bằng một hợp đồng dài hạn. Do đó, ông ta kiên quyết chỉ ký hợp đồng ba năm và có thể gia hạn thêm.

Điều này khiến tôi cảm thấy rất lo lắng vì tôi biết CEO mới của công ty và chắc chắn ông ta sẽ không chịu chia sẻ "ánh đèn" với Arnold. Ông ta chắc chắn sẽ không bao giờ gia hạn hợp đồng nếu ông ta có thể làm như vậy.

Cuối cùng, chúng tôi ký kết một bản hợp đồng 15 năm, có thể chấm dứt sau ba năm với điều kiện phải trả một số tiền phạt, và quan trọng là số tiền phạt sẽ lớn hơn lệ phí phải trả trước hàng năm.

Điều khoản kiểu này mang lại hai lợi ích. Thứ nhất, việc không gia hạn hợp đồng có thể không khiến đối tác cảm thấy khó khăn nhưng sẽ mắc phải vấn đề tâm lý khi phải đến gặp và nói với Arnold: "Chúng tôi muốn chấm dứt hợp đồng với anh". Thứ hai, ngay cả khi All State quyết định chấm dứt hợp đồng, chúng tôi vẫn có thể thuyết phục họ và gia hạn thêm một năm (rồi một năm nữa, một năm nữa và một năm nữa), miễn là tiền phạt chấm dứt hợp đồng luôn cao hơn lệ phí trả trước hàng năm.

Hợp đồng vẫn có thể được tiếp tục trong nhiều năm ngay cả dưới thời của những tân CEO.

TRÁNH ĐỐI ĐẦU

Đôi khi, đàm phán trở nên phức tạp với những việc áp đảo, khống chế, như thể toàn bộ mục đích của chúng ta là khiến cho đối thủ phải chấp nhận và nhường bước trước.

Mục đích của đàm phán là nhằm đạt được một thỏa thuận có lợi cho cả đôi bên. Nếu bạn biến nó thành sự cạnh tranh về cái tôi, nó có thể gây ảnh hưởng lớn cho bạn. Tránh những từ như "Phá vỡ đàm phán", "Nhận hay bỏ" hoặc "Điều đó không thể đàm phán" hay bất cứ điều gì dường như có ý thách thức người kia phải cạnh tranh với bạn.

Đừng nêu ra những vấn đề gây tranh cãi, những vấn đề chỉ có liên hệ gián tiếp hoặc không có ý nghĩa gì đối với cuộc đàm phán.

Những vấn đề này thường là kết quả của cái tôi quá lớn: "Thế thì anh không thể làm được điều này" hay "Thế thì chúng tôi sẽ bỏ cái đó". Trong rất nhiều trường hợp, những vấn đề này có thể trở thành các điểm đàm phán – những điều giúp chúng ta giành thắng lợi.

ĐÀM PHÁN NGƯỢC

Tính toán xem đối tác muốn kết thúc ở đâu rất hữu ích – ông ta muốn kết thúc đàm phán ở điểm nào để cảm thấy mình là người có lợi trong thương vụ.

Điều này khác hẳn với việc "Ông ta sẽ tiến xa tới đâu?" Bạn có thể đẩy đối tác vào chân tường và đạt được thỏa thuận, nhưng chắc chắn sự phật lòng của ông ta sẽ luôn ám ảnh bạn.

Cách tốt nhất để tìm ra "điểm thần diệu" của cuộc đàm phán là hỏi – có thể bằng cách gián tiếp.

Chúng tôi cố gắng ước lượng thương vụ: "Với các mối quan hệ của mình, ông nghĩ mình sẽ bán được bao nhiêu sản phẩm?"

Thông thường, họ sẽ phóng đại con số lên một chút để gây ấn tượng với bạn về chuyên môn của họ. Nhưng chúng ta có thể sử dụng con số này để xác định mức giá họ có thể chấp nhận được, và chúng ta có thể dùng logic của họ để hỗ trợ nó.

ĐẶT MÌNH VÀO VỊ TRÍ CỦA ĐỐI TÁC

Đặt mình vào vị trí của đối tác cũng là cách hữu hiệu để tìm ra "điểm thần diệu". Tự coi mình là đối tác, đặt câu hỏi và tự trả lời "Những giới hạn thật sự của 'tôi' là gì?", " 'Tôi' cần sự thỏa thuận này đến mức độ nào?" "Nếu đàm phán thất bại thì 'tôi' sẽ có những giải pháp nào khác?" "Khi đàm phán việc này, mọi người trong công ty có ủng hộ 'tôi' không hay 'tôi' sẽ luôn phải tranh luận về nó?" "Và 'tôi' sẽ phải làm gì để đảm bảo việc đó không xảy ra?"

Khi thực hiện việc này, bạn có thể dễ dàng dự tính được điểm mình kết thúc đàm phán.

XOA DỊU RỒI HÃY BỔ SUNG: CÁCH DÙNG "NHƯNG MÀ" VÀ "TUY NHIÊN"

Hiểu được cảm nhận của đối tác. Đây là một kỹ thuật tâm lý cổ điển nhất trên thế giới, và ứng dụng hiệu quả trong đàm phán cũng như trong tất cả các mối quan hệ của con người. Thoạt nghe, điều này giống như bạn phải chấp nhận hay cam kết một điều gì đó, nhưng thực tế là tất cả những gì bạn phải "chấp nhận" là cảm nhận của đối tác.

Mệnh đề liên kết, điều giúp bạn lược bỏ bớt phần đầu của một câu, là một công cụ đàm phán hữu hiệu: " Vâng, nhưng mà...", "Tôi biết anh cảm thấy như thế nào, nhưng mà...", "Tôi biết chính xác anh định nói gì và tôi không thể không đồng ý với anh, nhưng mà..."

Những người thông thạo kỹ thuật này có thể dễ dàng đạt được tất cả các cuộc đàm phán.

ĐÁNH LẠC HƯỚNG BẰNG MỘT CÂU HỎI

Nếu bạn không thích những gì họ nói, hãy tìm cách đưa ra một câu hỏi, ngay cả nếu câu đó chỉ là: "Tại sao anh lại nói như vậy?"

Điều đó có thể khiến đối tác phải xem xét kỹ lưỡng hơn vị trí của mình, đồng thời cũng khiến phản hồi của bạn trở nên dễ chịu hơn, và họ sẽ tiếp tục nói nhiều hơn.

ĐỪNG LÀM LƠ Ý KIẾN CỦA ĐỐI TÁC

Trong nhiều cuộc thảo luận, đối tác của tôi liên tục trình bày ý tưởng và dường như không quan tâm đến ý kiến của tôi. Trong các mối quan hệ kinh doanh, không có gì đáng chán và có nguy cơ phá hoại các cuộc đàm phán lớn hơn là bạn có cảm tưởng mình đang nói chuyện với một người lãng tai.

Giả câm giả điếc là một nghệ thuật đàm phán có giá trị, và "Tôi không hiểu" là một câu trả lời hợp lý trong đàm phán. Nhưng lơ đi quan điểm của đối tác hoặc giả bộ không nghe thấy vì bạn không muốn nghe chỉ mang lại thêm sự thất vọng. Hơn nữa, khi đối tác càng nhắc lại quan điểm của mình nhiều lần thì quan điểm đó càng trở nên cứng rắn.

MANG ĐẾN QUYỀN LỢI RIÊNG CHO ĐỐI TÁC

Một kỹ thuật đàm phán hữu hiệu khác là làm cho cuộc đàm phán trở nên dễ dàng hơn bằng cách thực hiện những việc đối tác quan tâm. Nó có thể là những việc ít có mối liên hệ hoặc chẳng dính dáng tới việc đang đàm phán cả.

Ví dụ, chúng tôi hứa cung cấp cho đối tác vé xem Thế vận hội trong một hợp đồng không liên quan gì đến thế vận hội.

GIỮ BÍ MẬT THỜI HẠN HỢP ĐỒNG CỦA BẠN

Áp lực phải đạt được thỏa thuận khiến bạn nói hoặc làm những việc không có lợi cho bạn. Dù thời hạn chót của bạn có thật và tuyệt đối (ít khi như vậy), hoặc chỉ là ước muốn hay tiện lợi, cũng đừng để đối tác biết. Nếu đối tác biết bạn có thời hạn chót, họ sẽ không cần biết thêm điều gì khác nữa.

Ngược lại, thời hạn chót của họ là một trong những thông tin quan trọng bạn cần phải có.

Chính thời gian hoặc thời gian trôi qua – là một trong những đồng minh đáng giá của bạn trong đàm phán. Sự lo lắng và mong ước đạt được thỏa thuận là nguồn gốc của hành vi nóng vội. Trạng thái tâm lý này khiến bạn muốn đẩy nhanh quá trình đàm phán. Bạn hãy kiềm chế tâm lý đó và lợi dụng nó ở đối tác.

Mọi cuộc đàm phán đang đến hồi kết thúc đều luôn có rất nhiều vấn đề cần được giải quyết. Trong nhiều năm qua, tôi đã tự đặt quy luật cho bản thân là xin kéo dài cuộc đàm phán đến ngày hôm sau. Đến ngày hôm sau, đối tác thường luôn nhượng bộ nhiều điểm quan trọng.

Điều quan trọng là không cần phải đồng ý với mọi điểm thì mới có thể đạt được thỏa thuận. Chúng tôi luôn có một tỷ lệ hợp đồng đáng kể trong hồ sơ, xác định những điểm cần giải quyết có thể tiến hành thỏa thuận.

SỬ DỤNG CẢM XÚC

Đàm phán không phải là luôn ngồi quanh bàn họp. Trên thực tế, phần lớn các vấn đề hoặc bất đồng trong kinh doanh đều được giải quyết bằng một vài hình thức đàm phán. Cuộc đàm phán càng không chính thức bao nhiêu thì cảm xúc càng đóng vai trò nhiều bấy nhiêu. Người kiểm soát được cảm xúc trong các cuộc tranh chấp này sẽ là người giành chiến thắng.

Coi các cuộc tranh chấp kinh doanh là khởi đầu của cuộc đàm phán

Khi nhìn nhận tranh chấp theo hướng đó, bạn sẽ trở nên khôn ngoan hơn, ít bộc lộ cảm xúc hay mong muốn nói cho hả giận của mình và chú trọng đến việc đạt được những điều bạn muốn hơn.

Lùi bước và thư giãn

Sử dụng yếu tố tình cảm để ngăn chặn sự bùng nổ cảm xúc. Bạn có thể nói bất cứ điều gì trừ những điều bất chợt muốn nói. Hãy nói: “Để tôi suy nghĩ về điều đó” hoặc “Tôi sẽ gọi cho anh sau”. Coi cuộc đàm phán như trò chơi có kẻ thắng người thua và thực tế, đúng là như vậy.

Giận dữ của đối tác là cơ hội cho bạn

Khi đối tác phản ứng trước có nghĩa là ông ta đã mất khả năng kiềm chế. Cơ hội phụ thuộc vào việc bạn phản ứng như thế nào, chấp nhận kiềm chế hay phản ứng lại.

Hành động chứ không nên phản ứng trong cơn giận dữ

Giận dữ, và tất cả các cảm xúc mạnh khác, có thể là công cụ đàm phán hữu hiệu nhưng chỉ là một hành động có tính toán, chứ không là một phản ứng. Tôi đã nhìn thấy bức ảnh của Nikita Krushchev trong vụ đập giày lịch sử tại Liên Hợp Quốc và nhận thấy ông vẫn còn đi cả hai chiếc giày, và chỉ dùng một chiếc giày khác để đập bàn. Đó chính là một sự tính toán.

Sử dụng tính thật thà

Thật thà, khi sử dụng đúng cách là một trong những kỹ thuật đàm phán mạnh nhất, hiệu quả nhất – nhưng lại ít được sử dụng nhất. Khi đàm phán trở nên hết sức căng thẳng, có thể vượt khỏi tầm kiểm soát hoặc có nguy cơ thất bại, hãy thành thật: “Tôi thật sự muốn việc này được thông qua” hay “Việc này thật sự rất quan trọng đối với tôi”. Những câu nói như thế này không chỉ mang lại triển vọng cho cuộc đàm phán mà còn khiến đối tác tin tưởng bạn hơn.

Sự bế tắc, trước đây vài phút tưởng chừng như không thể vượt qua, bắt đầu được tháo gỡ. Và một sự hòa giải, vài phút trước có vẻ không tưởng, đã có thể được thực hiện.

Bạn hay đối tác có ưu thế trong cuộc đàm phán?

Đây là câu hỏi quan trọng bạn phải tự đặt ra cho bản thân trước khi bắt đầu cuộc đàm phán. Bạn có thể thúc đẩy cuộc thương thảo đến đâu? Đối tác muốn đàm phán ở mức độ nào? Đối tác đánh giá về vị trí của bạn ra sao?

Tuy nhiên, mỗi người có cách nhìn nhận và đánh giá về việc có ưu thế, không có ưu thế riêng. Luật chơi của đàm phán là phải nói và làm những điều để loại bỏ những đánh giá gần với thực tế và khuyến khích những đánh giá xa rời sự thật của đối tác. Chúng tôi gọi điều này là "nhào xuống và lấn tới", hay có nghĩa là đừng để đối tác nắm được vị trí của chúng ta.

Nếu bạn có ưu thế trong đàm phán, bạn càng biểu lộ sức mạnh bao nhiêu, đối tác sẽ cố gắng làm bạn lúng túng bấy nhiêu. Họ sẽ cố gắng đòi thắng lợi tất cả các điểm phụ vì biết rằng sẽ phải chịu thua những điểm quan trọng.

Một mối nguy hiểm khác khi có ưu thế trong đàm phán là bạn sẽ có xu hướng chỉ cần đạt được thỏa thuận chứ không nhất thiết phải là thỏa thuận tốt nhất. Nó khiến bạn không còn cố gắng giành thắng lợi trong các điểm phụ. Tuy nhiên, những điểm phụ này chính là sự khác biệt giữa một thỏa thuận tốt và một thỏa thuận tầm thường.

Một điều quan trọng khác trong đàm phán là cố gắng đạt được càng nhiều điểm càng tốt, nhưng cuối cùng phải được một điều gì đó. Nhiều năm qua, tôi gặp nhiều người tự cho mình là những nhà thương thuyết xuất sắc, cứng rắn – tuy nhiên phải thất bại trong hai hợp đồng, họ mới có thể đạt được một.

Nếu hai bên đều nhận thấy mình có lợi từ hợp đồng – đó thường là giai đoạn đầu của cuộc đàm phán – thì ngoại trừ những hoàn cảnh không thấy trước được, nếu không, hãy hủy bỏ hợp đồng đó.

HỢP ĐỒNG

Thông thường, một bên được lợi nhiều hơn bên kia nhờ sự mơ hồ hoặc không chặt chẽ của bản hợp đồng hay thư thỏa thuận. Phải xác định trước xem liệu một hợp đồng mơ hồ hay một hợp đồng chặt chẽ sẽ phù hợp với mục đích của bạn hơn.

Tôi thích thư thỏa thuận hơn là những bản hợp đồng được thiết lập chính thức. Những văn bản chính thức thường khiến mọi người e ngại. Bản hợp đồng được soạn thảo kỹ lưỡng là bản hợp đồng chặt chẽ và ngôn từ trang trọng.

Luôn dự thảo trước. Khi bạn bắt đầu viết các điều khoản của hợp đồng vào giấy, sẽ có nhiều câu hỏi nảy sinh. Vì thế, hãy viết quan điểm của bạn ra giấy trước.

Tuy nhiên, nếu bạn đến đàm phán ở một khu vực, một quốc gia khác và bạn không hiểu rõ các quy định ở đó thì cần thiết phải tìm hiểu xem đối tác coi trọng những gì thông qua các điều khoản trong hợp đồng.

Khi bản dự thảo đã được đối tác chỉnh sửa và gửi lại, bạn nên gửi lại một văn bản giải thích hoặc một bản dự thảo đã được điều chỉnh. Không nên viết lại từ đầu các điều khoản của hợp đồng và khiến hai bên lại tiếp tục mất thời gian nghiên cứu lại bản hợp đồng.

Nếu bạn là người thảo hợp đồng, hãy chú trọng đến phần "định nghĩa" của hợp đồng. Những điều đã được định nghĩa theo đúng luật pháp có thể thay đổi các điểm khác trong hợp đồng.

Cách đây nhiều năm, khi đàm phán hợp đồng với công ty Shakespeare Golf, chúng tôi muốn được quyền đàm phán riêng về phần tay nắm của gậy đánh golf. Tay nắm được bán cho các đấu thủ golf khi họ muốn thay đổi phần tay nắm trên các gậy đánh golf vì chúng đã cũ hoặc không còn nắm chắc được. Điều này không liên quan đến bản thỏa thuận với Shakespeare nên chúng tôi biết rằng nếu đặt ra vấn đề này, họ sẽ phản đối. Tuy nhiên, trong phần "định nghĩa" của bản hợp đồng, chúng tôi định nghĩa kỹ càng là: "Gậy sắt chơi golf là một thanh kim loại gắn vào một trục kim loại hoặc sợi thủy tinh bằng một ống nối". Chúng tôi không đề cập gì đến vấn đề tay nắm, do đó, chúng tôi đã có được một thỏa thuận riêng với một công ty sản xuất tay nắm gậy golf, đồng thời thỏa thuận giữa Shakespeare và Player vẫn tiến triển trong nhiều năm.

Tốc độ thực hiện hợp đồng là điều quan trọng nhất. Sự hào hứng thực hiện một thỏa thuận giảm dần cùng với thời gian. Không nên gửi hợp đồng đến phòng Pháp chế mà hãy gửi trực tiếp đến những người bạn đã giao dịch. Có lẽ họ, cũng như chúng ta, đều không còn kiên nhẫn nổi với phòng Pháp chế của mình.

PHẦN BA

Quản lý một doanh nghiệp

11. Gây dựng một doanh nghiệp

Ngày nay, Tập đoàn Quản lý Quốc tế là một công ty tiếp thị, tư vấn và quản lý, hoạt động với mạng lưới gồm 15 văn phòng trên toàn thế giới. Mười hai công ty con của tập đoàn hoạt động trong các lĩnh vực từ tổ chức và thực hiện các sự kiện thể thao cho hơn 100 công ty đến điều hành các chi nhánh thời trang ở New York và London. Tổng doanh thu của tập đoàn vượt mức 200 triệu đô-la, trở thành tổ chức có quy mô tầm trung và là lực lượng quan trọng trong ngành kinh doanh thể thao: hoạt động trong hơn 40 lĩnh vực.

Năm 1960, khi lần đầu tiên được bắt tay với Arnold Palmer, tôi không thể hình dung được những gì sẽ xảy ra sau đó. Khi đó, tôi là một luật sư trẻ và đang theo đuổi ước mơ kết hợp môn golf với hoạt động kinh doanh thường ngày. (Có thể, một trong những phương pháp hiệu quả nhất để bắt đầu sự nghiệp kinh doanh là tìm ra cách kiếm sống từ những điều bạn yêu thích nhất trong cuộc sống.)

Là người chơi golf không chuyên, tôi tự biết mình sẽ không bao giờ đạt tới đỉnh cao trong thi đấu nhà nghề. Vì thế, điều tốt nhất tôi nên làm là trở thành đại diện của những tên tuổi golf hàng đầu.

Khi đánh giá những thành công của mình, tôi nhận ra những việc chúng tôi đã làm không có gì độc đáo hay mới lạ. Thành công chúng tôi khẳng định những gì mình nghĩ là làm được thì sẽ làm được và những gì mình nghĩ là không thì quả thực sẽ không làm được.

Trong quá trình gây dựng doanh nghiệp, chúng ta đều dựa vào những lý luận thông thường của chính mình và sau đó thực hiện những bước đi cần thiết để biến lýthuyết thành hành động thực tiễn.

SỚM COI TRỌNG PHẨM CHẤT

Năm 1958, tôi trở thành người đại diện của Arnold khi anh vừa đạt được một giải thưởng lớn và năm tiếp theo đó, anh không đạt được giải thưởng gì. Khi chúng tôi ký hợp đồng với Gary Player, anh giành được giải nhì trong giải Mỹ mở rộng năm 1958, thì hầu như ở Mỹ không ai biết đến anh. Tuy nhiên, anh vẫn tạo cho tôi ấn tượng về sự dũng cảm và lòng quyết tâm thi đấu trong môi trường lạ và chịu sức ép mạnh mẽ. Cuối cùng, khi chúng tôi bắt đầu trở thành đại diện cho Jack Nicklaus, anh cũng vẫn chỉ là một vận động viên không chuyên.

Arnold, Jack và Gary là ba kiểu nhân cách hoàn toàn khác nhau, nhưng họ đều có phẩm chất, đẳng cấp đặc biệt những điều khiến họ trở thành những nhà vô địch trên cả sân golf và trong cuộc sống. Họ không chỉ là những vận động viên chơi golf đẳng cấp mà còn là những con người đẳng cấp.

Lúc đó, tôi chỉ cố gắng quy tụ những vận động viên chơi golf giỏi nhất tôi có thể ký được hợp đồng, cũng là những người tôi thấy có những phẩm chất mà các công ty muốn liên kết.

Sau này, tôi mới nhận ra – may thay không trễ lắm – mình đã quyết định vì “coi trọng yếu tố phẩm chất”.

Thực tế, mọi công việc kinh doanh đều phải coi trọng yếu tố phẩm chất. Hãy bắt đầu với những điều tốt đẹp nhất, hay những điều mà bạn nghĩ sẽ là tốt đẹp nhất. Nhờ đó, bạn sẽ bắt đầu khởi sự từ những lợi thế của bản thân và tạo ra tiền đề để giảm thiểu những quyết định xấu và tối đa hoá những quyết định tốt trong tương lai.

ĐỦ NHẠY BÉN ĐỂ NHẬN BIẾT VẬN MAY

Như đã thấy, Palmer, Player và Nicklaus không chỉ là những vận động viên chơi golf đẳng cấp mà còn hoàn toàn thống trị thế giới golf trong hai thập niên. Tính đến năm 1969, họ đã giành được 20 giải vô địch và liên tục thay nhau giữ vị trí vô địch golf từ năm 1960 đến 1966: Palmer, Player, Palmer, Nicklaus, Palmer, Nicklaus và Nicklaus.

Họ trở thành “Ba nhà vô địch lớn” của golf, và nếu họ chỉ là ba trong số 20 khách hàng đầu tiên của chúng tôi, hay thậm chí là ba trong 10, thì có lẽ toàn bộ triết lý kinh doanh của chúng tôi đã khác đi nhiều. Nhưng với 250 vận động viên chơi golf trên thế giới, chúng tôi chỉ chọn và có ba khách hàng. Cả ba người họ đều thành công. Điều đó giống như trúng xổ số.

Thần may mắn mỉm cười với chúng tôi, và tôi nghĩ rằng vẫn luôn mỉm cười với nhiều doanh nghiệp khác. Thành công ban đầu này quá phi thường. Chúng tôi không thể tưởng tượng rằng mình không cố gắng mà vẫn đạt được thành công như vậy. Tuy nhiên, chúng tôi sẽ không ngồi chờ “Ba kiện tướng vô địch” nữa lại đến với mình.

ỔN ĐỊNH RỒI HÃY MỞ RỘNG QUY MÔ

Chúng tôi trở thành đại diện cho các đấu thủ golf nhà nghề được sáu năm và nhận thấy rằng còn quá nhiều điều cần tìm hiểu trong lĩnh vực kinh doanh này. Vì thế, tôi không muốn mở rộng kinh doanh và muốn thật sự vững vàng trước khi phát triển quy mô lớn hơn.

Trong thời đại công nghệ hiện nay, rất ít công ty sẵn sàng tiến chậm như thế, họ thích lớn nhanh hơn là kiếm lời nhanh. Nếu những công ty này đi chậm lại một chút, dành thời gian phân tích những thành công của mình và tìm ra hướng đi cho quản lý thì họ đạt cả tỷ lệ tăng trưởng và khả năng lợi nhuận.

Chúng ta không thể hoạt động mãi ở một quy mô, đó là chân lý trong kinh doanh. Tuy nhiên, chúng tôi đã chống lại, và tiếp tục chống lại sức ép phải tăng trưởng nhanh.

Đến năm 1966, chúng tôi trở thành một trong những công ty có tên tuổi trong môn golf. Chúng tôi đã có một tổ chức tốt, những người phù hợp và chúng tôi biết mình tìm kiếm điều gì. Tôi nghĩ rằng chúng tôi nên đa dạng hóa.

ĐA DẠNG HÓA KỸ NĂNG

Chúng tôi có một công thức tăng trưởng, đó là: bắt đầu với người tốt nhất, học hỏi từ người tốt nhất, củng cố vị thế và từ từ tăng trưởng; cuối cùng là đa dạng hóa các kỹ năng của mình.

Giữa những năm 1960, chúng tôi từng nghĩ đến việc mở rộng quy mô kinh doanh. Chọn lựa hiển nhiên nhất của chúng tôi lúc đó là một trong ba môn thể thao đồng đội lớn: bóng đá, bóng chày và bóng rổ (lúc đó quần vợt vẫn còn là môn thể thao không chuyên). Tuy nhiên, chúng tôi nhận ra một vài lý do khiến việc mở rộng quy mô này không thể trở thành hiện thực.

Thứ nhất, chúng tôi không phải người đại diện, mà đúng hơn là ông bầu cho các vận động viên golf. Đại diện là người mời các đoàn và đàm phán các hợp đồng giữa vận động viên với người chủ của đội bóng. Tuy nhiên, trong môn golf thì không có người chủ đội bóng, do đó, chúng tôi là ông bầu.

Nhiệm vụ và mối quan tâm của chúng tôi là tìm kiếm các cơ hội quảng bá hình ảnh, xây dựng các mối quan hệ và giúp khách hàng của mình thu lợi nhuận bên ngoài sân chơi. Thông thường, do ảnh hưởng của tính địa phương nên các vận động viên trong các môn thể thao đồng đội rất khó thích nghi với việc mua bán, trao đổi giữa các câu lạc bộ. Trong khi đó, những người chơi golf đều có thể thi đấu rất hiệu quả ở nhiều quốc gia khác nhau.

Thứ hai, tôi luôn tin rằng hầu hết mọi người; dù chỉ xem tivi vào ngày cuối tuần hay một người chơi golf chỉ một hoặc hai lần một tuần và xem thể thao trên tivi, đều rất quen thuộc với hình ảnh Arnold Palmer.

Chính vì thế, mục tiêu của chúng tôi là kinh doanh trong những môn thể thao cá nhân, đặc biệt là những môn thể thao quốc tế. Chúng tôi ký hợp đồng với từng ngôi sao một. Năm 1966, chúng tôi ký với Jacky Stewart vận động viên đua xe hàng đầu thế giới, và sau đó là hàng loạt tay đua đẳng cấp quốc tế như Peter Revson, Mark Donohue, Francois Cervert và Graham Hill (vào lúc đó, tôi chưa nhận ra được khác biệt cơ bản giữa người chơi golf và vận động viên đua xe: chơi golf không thể bị tai nạn.)

Năm 1968, khi quần vợt trở thành giải đấu nhà nghề, chúng tôi ký hợp đồng với Rod Laver và Margaret Court hai cây vợt hàng đầu thế giới lúc đó.

Năm 1968, thế vận hội được tổ chức, Jean Claude Killy trở thành nhà vô địch trượt tuyết đầu tiên trên thế giới.

Khi các ngành thể thao này mở rộng và trở nên phổ biến, chúng tôi có thêm rất nhiều khách hàng có tên tuổi. Từ đó, chúng tôi tạo được uy tín và vị thế trong ngành kinh doanh này.

Chúng tôi bắt đầu mở rộng phạm vi hoạt động sang các lĩnh vực khác. Việc làm đại diện cho những tay golf hàng đầu thế giới mang lại cho chúng tôi rất nhiều hiểu biết. Chúng tôi sử dụng chúng và thành lập một công ty về dụng cụ và hai cơ sở quần áo chơi golf trong nước, sau này, chúng tôi bán một cơ sở cho NBC. Cuối những năm 1960, chúng tôi ký hợp đồng với hai khách hàng đầu tiên không hoạt động trong lĩnh vực thể thao, Hank Ketcham nhà

vẽ tranh hoạt hình nổi tiếng, người tạo ra series phim *Dennis the Menace* (Ở nhà một mình), và Jean Shrimpton người mẫu nổi tiếng thế giới.

TUYỂN DỤNG NGƯỜI GIỎI ĐỂ HỌC HỎI

Khi xây dựng sự nghiệp kinh doanh, đôi khi bạn gặp phải những kiến thức mà bạn không biết và cần phải lấp đầy nếu muốn tiếp tục phát triển. Chúng tôi không phải không biết gì về truyền hình, nhưng chúng tôi cảm thấy kinh nghiệm của chúng tôi khá hạn chế.

Vào những năm 1960, một liên minh thần thánh được thiết lập. Thể thao giúp truyền hình phát triển và ngược lại. Ngành này khai thác ngành kia để làm lợi cho mình và đều rất thành công.

Vào khoảng thời gian này, tôi gặp Jay Michaels phó giám đốc MCA (công ty Âm nhạc Mỹ). Michaels đúng là con người thần thoại trong ngành truyền hình. Ông ta ký kết hợp đồng truyền hình cho Liên đoàn bóng đá Mỹ (American Football League) non trẻ, tạo chỗ đứng vững chắc cho AFL và giúp ALF được hợp nhất với Liên đoàn Bóng đá Quốc gia (NFL).

Michaels nói với tôi rằng giám đốc của ông đang nghĩ đến việc mở một trung tâm thể thao giải trí và muốn biết liệu tôi có hứng thú với việc điều hành nó không.

Sau khi cân nhắc, thảo luận với các cố vấn và một vài khách hàng quan trọng, tôi từ chối lời mời đó. Tôi cảm thấy mình cần có sự độc lập trong kinh doanh và không muốn bị chèn ép khi trở thành bộ phận của một công ty lớn hơn và ổn định hơn.

Nhưng không lâu sau đó, tôi gặp lại Jay Michaels. Tôi nói với ông ấy về mong muốn tham gia nhiều hơn vào ngành truyền hình của mình. Tôi nói với ông ấy tôi cảm nhận được tiềm năng của lĩnh vực này, sẵn sàng làm mọi việc để thực hiện ý tưởng đó và muốn ông ấy giúp đỡ.

Thực tế là tôi đã gặp ông ấy vào đúng lúc, đúng hoàn cảnh. Chính vì thế, năm 1967, ông ấy đến làm việc với chúng tôi và giữ chức vụ giám đốc truyền hình Trans world International (TWI) mà chúng tôi mới thành lập.

Ngày nay, TWI là nhà sản xuất các chương trình sự kiện thể thao hàng đầu thế giới. Chúng tôi sản xuất và hợp tác sản xuất gần 200 giờ chương trình thể thao mỗi năm. Chúng tôi cũng là đại diện quyền truyền hình quốc tế cho một số tổ chức, giải Wimbledon, giải quần vợt Mỹ mở rộng, Liên đoàn Bóng đá Quốc gia Mỹ (NFL), Hiệp hội bóng rổ quốc gia và hầu hết những giải vô địch golf lớn.

TWI cũng sản xuất rất nhiều phim tài liệu cho các cuộc thi đấu như giải Wimbledon, giải Anh mở rộng, giải Mỹ mở rộng, v.v... Nó cũng trở thành đại diện cho một số bình luận viên thể thao nổi tiếng như John Madden, “người Hy Lạp” Jimmy Snyder, Chris Shienklel và Al Michaels con trai của Jay Michaels.

Nhờ Jay Michaels, chúng tôi đã lấp đầy được lỗ hổng trong kiến thức của mình.

NHÌN RA THỊ TRƯỜNG THẾ GIỚI

Nếu việc ký được hợp đồng với "ba nhà vô địch" là điều may mắn lớn nhất, thì việc xây dựng một mạng lưới văn phòng trên toàn cầu là điều sáng suốt nhất của chúng tôi. Việc xây dựng những văn phòng này là do chúng tôi nhận thấy nhu cầu sử dụng các vận động viên sẽ ngày một tăng. Sau này, với sự xuất hiện của một số chương trình, chẳng hạn như truyền hình vệ tinh, đã chứng minh tính đúng đắn của việc làm đó.

Ngày nay, người quản lý và nhân viên tại tất cả các văn phòng của chúng tôi đều là người địa phương của khu vực đó.

Tôi luôn cảm thấy rất ngạc nhiên trước sự thiếu quan tâm và ưu tiên của các công ty Mỹ đối với các chi nhánh quốc tế của họ. Bởi chúng tôi luôn nhận được rất nhiều cơ hội kinh doanh từ chính những văn phòng quốc tế này. Nếu các công ty Mỹ dành thời gian và nỗ lực bán sản phẩm ra nước ngoài nhiều như việc họ cố gắng đánh bại những nhà sản xuất nước ngoài thì chúng ta sẽ thấy luồng tiền tệ đổi hướng chỉ trong một thời gian ngắn.

HÃY TÍNH PHÍ CHO TRÌNH ĐỘ CHUYÊN MÔN CỦA BẠN

Hầu hết các công ty đều không đặt ra một mức lệ phí nhất định cho trình độ chuyên môn của mình, chẳng hạn như không yêu cầu những người mà họ hướng dẫn chuyên môn chi trả lệ phí đào tạo. Chúng tôi cũng làm như thế trong suốt hơn 10 năm.

Trong 10 năm đó, chúng tôi liên hệ với hàng nghìn công ty hoạt động trong lĩnh vực quảng cáo thể thao và học được cách các công ty thực hiện tiếp thị qua thể thao. Tuy nhiên, chúng tôi thường truyền đạt kiến thức đó cho người khác mà không đòi hỏi gì. Nếu một công ty ký hợp đồng với John Newcombe , và không biết cách quảng bá hình ảnh của công ty thông qua anh ta, chúng tôi sẽ giúp đỡ và hướng dẫn.

Đầu những năm 1970, chúng tôi nhận ra rằng ngày càng có nhiều công ty muốn tham gia vào lĩnh vực kinh doanh thể thao nhưng không biết cách làm. Bộ phận quảng cáo của họ không có đủ khả năng đưa ra các ý tưởng thông minh trong lĩnh vực này; bộ phận quan hệ công chúng thì không đưa ra được một chỉ dẫn hữu ích nào. Vì vậy, nếu một công ty tham gia vào lĩnh vực thể thao, đó thông thường là do một lãnh đạo cấp cao của họ thật sự quan tâm đến một bộ môn thể thao nào đó.

Cuối cùng, chúng tôi cũng bắt đầu tính phí cho trình độ chuyên môn của mình. Ngày nay, bộ phận tư vấn doanh nghiệp Hãng Tư vấn Thương mại Quốc tế (Merchandising Consultants International) là công ty phát triển nhanh nhất của chúng tôi. Khi tư vấn cho một công ty, MCI sẽ làm việc cùng nhóm thị trường của công ty đó để triển khai hoạt động quảng cáo thể thao, điều mà không chỉ có hiệu quả về chi phí mà còn mang ý nghĩa nhất định trong mục tiêu cụ thể của công ty.

Trên thực tế, số lượng các công ty đăng ký tư vấn tại MCI lớn hơn số lượng chúng tôi mong đợi. Có hơn 100 công ty trong danh sách khách hàng của MCI, bao gồm cả những công ty

hàng đầu trong ngành công nghiệp như Sears, Kodak, R.J.Reynolds, AT&T, Seagram Rolex, Heinz, Hertz, the Hearst Corporation và Procter & Gamble.

Thành công của MCI cùng với quy mô và tên tuổi của các khách hàng của nó cho chúng tôi thấy rằng còn có những cách khác để thu lợi nhuận từ trình độ chuyên môn của mình. Do đó, chúng tôi tham gia vào ngành kinh doanh tổ chức sự kiện thể thao. Những cuộc thi tài này thường được phát trên các kênh truyền hình, và khi các chương trình đó được phát sóng, chúng tôi lại tính thêm chi phí về trình độ chuyên môn của mình.

Chính ý tưởng này dẫn tới việc hình thành các chuyến lưu diễn của các huyền thoại quần vợt, các giải vô địch golf nữ thế giới, giải Grand Slam Pepsi, giải Vô địch thế giới Triathlon, v.v...

Nếu các công ty dành thời gian tìm hiểu giá trị thật sự của trình độ chuyên môn của mình, họ có thể sử dụng nó gia tăng các cơ hội phát triển. Ví dụ như một trung tâm tạo ra lợi nhuận, giống như cách chúng tôi đã làm với bộ phận tư vấn; hay là một chi phí cộng vào hàng hóa và dịch vụ; hoặc là một biện pháp kích cầu mua sắm.

Ngay cả nếu bạn phải sử dụng trình độ chuyên môn của mình để thay thế cho chi phí kinh doanh, thì việc bạn và khách hàng biết được giá trị thật sự của nó vô cùng có ích.

Tuy nhiên, hầu hết các công ty đều lúng túng trong việc chỉ ra giá trị trình độ chuyên môn của mình. Điều này khiến tôi nhớ đến một câu chuyện về Picasso: một người đàn bà đến gần Picasso trong một tiệm ăn, đề nghị ông vẽ lên chiếc khăn ăn và sẵn lòng trả bất cứ giá nào mà ông cho là thỏa đáng. Picasso đồng ý và nói: “Thưa bà, 10.000 đô-la”.

Người đàn bà ngạc nhiên đáp: “Nhưng ông chỉ vẽ trong 30 giây thôi mà”. Picasso nói: “Không, tôi đã mất 40 năm để vẽ được như thế”.

SỬ DỤNG TÀI NĂNG CHO NHIỀU LĨNH VỰC

Rất nhiều công ty thực hiện chính sách hoán đổi nhân viên giữa các bộ phận với nhau. Việc này nhằm mục đích kích thích nhân viên của họ với những thử thách mới, và mang lại cho các bộ phận một tinh thần làm việc mới.

Tôi nghĩ rằng chính sách này thất bại vì hai lý do. Thứ nhất, người nhân viên thấy rằng mình đang làm công việc cũ, chỉ là trong một môi trường khác và không thay đổi gì. Hoặc thứ hai, họ cho rằng mình đang làm một việc hoàn toàn khác biệt, điều này khiến cho tài năng và chuyên môn trước kia trở nên vô dụng. Cũng như thế, các bộ phận sẽ cảm thấy rằng mình luôn phải đào tạo một nhân viên mà trong tương lai sẽ được điều đi nơi khác.

Do nhận thức được điều đó, chúng tôi không làm như vậy. Khi phát triển, hay bắt đầu gây dựng một doanh nghiệp mới, chúng tôi thường sử dụng nguồn nhân lực hiện có của mình. Những nhân viên này sẽ tiếp tục làm việc với các đồng nghiệp cũ. Khi họ đã quen với công việc mới, họ sẽ tuyển dụng thêm nhân viên cần thiết hoặc sử dụng nhân lực từ những bộ phận khác.

Bộ phận quản lý tài chính của chúng tôi được tạp chí Money gọi là "những nhà hoạch định tài chính xuất sắc nhất nước Mỹ". Gần đây, chúng tôi bắt đầu giới thiệu dịch vụ này đến các công ty. Các công ty trả chi phí để chúng tôi thực hiện việc quản lý tài chính cho những lãnh đạo cấp cao của họ.

Những người làm dịch vụ này cũng là những người quản lý tài sản trả thuế cho Arnold Palmer, bất động sản của Bjorn Borg, đầu tư của Jackie Stewart và các quỹ ủy nhiệm của Alberto Salazar và Sebastian Coe.

Ngoài bộ phận tư vấn, không một nhân viên chủ chốt nào trong công ty của chúng tôi mà chỉ có một công việc. Một vài nhân viên chủ chốt của chúng tôi nhận lương từ sáu bộ phận khác nhau. Điều này có thể gây ảnh hưởng đến sơ đồ tổ chức nhân sự, nhưng nó làm giảm đi sự buồn tẻ trong công việc và sự thừa lao động.

XEM LẠI THỜI ĐIỂM

Tính toán thời điểm là việc hết sức quan trọng trong bán hàng. Đối với chúng tôi, việc này còn có ý nghĩa hơn vì liên quan đến sự tăng trưởng của công ty.

Khi chúng tôi bắt đầu làm đại diện cho Jean Shrimpton cuối năm 1960, tôi đã suy nghĩ và quyết định đây không phải là một vụ làm ăn mình muốn tham gia. Lúc đó, một người cần cù, chăm chỉ có thể kiếm 30.000-40.000 đô-la một năm, có lẽ Shrimpton là trường hợp ngoại lệ.

Ngày nay, một người mẫu trung bình có thể kiếm được 200.000-300.000 đô-la một năm và những siêu mẫu có thể kiếm được nhiều hơn thế.

Người mẫu trở thành một trong những nghề có mức thu nhập cao nhất hiện nay. Chính vì thế, chúng tôi quyết định đã đến lúc phải đầu tư vào lĩnh vực này. Bây giờ, chúng tôi có trình độ chuyên môn cao về tiếp thị và cấp giấy phép, có nhiều chi nhánh và văn phòng tại tất cả các kinh đô thời trang của thế giới. Hiện nay, chúng tôi là chủ của Laraine Ashton – công ty người mẫu hàng đầu London, và Legends – công ty có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất tại New York.

Chúng tôi cũng đã thử tham gia vào lĩnh vực thể thao đồng đội trong suốt những năm 1970 (chúng tôi chính là người ký kết hợp đồng một triệu đô-la đầu tiên cho Czonka/ Kiich và Liên đoàn Bóng đá Thế giới), nhưng chưa bao giờ coi đó là trọng tâm ưu tiên.

Ngày nay, một cầu thủ bóng đá có thể kiếm được hàng trăm nghìn đô-la. Hơn nữa, từ những thành công của chúng tôi trong việc bán quyền truyền hình những trận thi đấu của Liên đoàn Bóng đá Quốc gia (NFL), tôi đã dự đoán rằng ngày mà các cầu thủ có thể kiếm được lợi nhuận ở các nước khác không còn xa.

Sau đó, chúng tôi xem xét lại vấn đề và bắt đầu tăng cường đầu tư cho các môn thể thao đồng đội. Đến cuối năm 1985, chúng tôi trở thành một lực lượng lớn trong ngành kinh doanh này.

LỢI ÍCH NGẮN HẠN SẼ HẠN CHẾ KINH DOANH

Trong nhiều năm, chúng tôi đã đủ may mắn và thành công để có thể đấu tranh với một vấn đề kinh doanh quan trọng: làm sao thu được nhiều lợi nhuận mà không phải là kẻ hám lợi.

Đối với cá nhân tôi, bất cứ vụ làm ăn nào mà chúng tôi tham gia, nếu giành được thị phần dưới 100% thì chắc tôi sẽ không cảm thấy vui vẻ. Nhưng xét về mặt kinh doanh, tôi cũng hiểu rằng sự tham lam nhất thời là một trong những sai lầm lớn nhất mà một công ty có thể mắc phải.

Chúng tôi thường bị cho là "nắm quyền" từng bộ môn thể thao, đầu tiên là golf rồi trượt tuyết, quần vợt và bây giờ là điền kinh. Thực tế không phải như vậy. Chúng tôi đã hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh môn golf gần một phần tư thế kỷ nay.

Trong môn quần vợt, chúng tôi làm đại diện cho nhiều nhà bảo trợ doanh nghiệp, tất cả những quyền truyền hình và thương mại cho giải Wimbledon, quyền truyền hình cho Giải vô địch Mỹ mở rộng, 15 trong số 20 tay vợt hàng đầu, và tổ chức hàng loạt các cuộc tranh tài và thi đấu. Do đó, tôi tin rằng nếu muốn, chúng tôi có thể tác động lên cách thức tổ chức và điều hành môn thể thao này.

Nhưng đó là tầm nhìn rất thiển cận. Mục đích lâu dài của chúng tôi là làm tất cả để đẩy mạnh các môn thể thao mà chúng tôi tham gia hoạt động. Điều đó không có nghĩa là vì chúng tôi là "những người dễ tính" mà vì chúng tôi là những doanh nhân giỏi. Sự phát triển công việc kinh doanh của chúng tôi luôn gắn chặt và sẽ tiếp tục gắn chặt với sự phát triển của thể thao. Tôi tin rằng sự phát triển đó không thể chấm dứt trong tương lai gần, và bất cứ điều gì làm phương hại đến thể thao vì lợi ích ngắn hạn cũng đều giống như việc tự tay giết chết con ngỗng vàng của chính mình.

Chúng tôi cũng thường bị buộc tội là đã tạo ra mâu thuẫn quyền lợi. Làm sao chúng tôi có thể tổ chức một cuộc thi đấu nếu chúng tôi vừa là đại diện cho người bảo trợ vừa đại diện cho vận động viên, quyền truyền hình và bộ phận điều hành.

Câu trả lời là... rất cẩn thận.

Khi mà khả năng mâu thuẫn quyền lợi thật sự xảy ra, chúng tôi đưa tất cả các vấn đề ra thảo luận công khai. Trong thực tế, việc công khai hoá giúp mang lại lợi ích cho chúng tôi. Chúng tôi luôn yêu cầu tất cả các bên tham gia đều phải biết bên kia đang làm gì, và mỗi bên đều phải hiểu rằng mọi tranh chấp đều cần được giải quyết nhanh chóng với sự tham gia đầy đủ của tất cả mọi người.

12. Giữ vững doanh nghiệp

Một diễn viên hài kịch nổi tiếng đã nói về sự nghiệp thăng trầm của mình: "Anh biết câu ngạn ngữ: 'Hãy tử tế với mọi người bạn gặp trên con đường đi lên, bởi bạn có thể gặp lại họ trên đường đi xuống' đấy. Nhưng không phải thế đâu. Trên con đường đi xuống, bạn sẽ gặp một nhóm người hoàn toàn khác". Tôi thấy điều này đúng trong việc gây dựng và điều hành một doanh nghiệp. Trong các giai đoạn khác nhau, những vấn đề ta gặp là hoàn toàn khác nhau.

Vấn đề bao quát ở đây là mọi việc sẽ ngày càng trở nên khó hơn. Việc duy trì động lực phát triển của công ty, thay đổi nhịp độ phát triển hay chuyển hướng chiến lược đều rất khó nhưng việc ra quyết định còn khó hơn, bởi bạn cần phải xem xét, nghiên cứu nhiều vấn đề, yếu tố. Đặc biệt, thực hiện các quyết định đó còn khó hơn nữa, vì bạn ít khi trao đổi trực tiếp với người sẽ thực hiện chúng.

Nhưng vấn đề lớn nhất, đáng nói đến, là cơ cấu và hệ thống được tạo ra để làm cho công việc dễ dàng trở nên dễ dàng hơn, trôi chảy hơn thì lại làm trì hoãn động lực thúc đẩy công việc.

BẢN CHẤT CỦA HỆ THỐNG

Ben Biidwell, hiện là phó chủ tịch điều hành của hãng Chrystle, trước đây là người quản lý kinh doanh khu vực Bắc Mỹ của công ty xe hơi Ford, đã mô tả cơ cấu của Ford – và hệ thống được lập ra để hỗ trợ nó – giống như một "bức tường xây bằng rỉ đường. Anh không thể đưa cái gì vào hay lấy cái gì ra. Anh không thể đi lên cũng không thể đi ngang. Và nếu muốn đi xuống, anh sẽ phải mất hai năm để làm được việc đó".

Tôi nghĩ lời bình phẩm này nhằm vào bản chất của tất cả các tổ chức đã lớn mạnh hơn là nhằm vào Ford. Trong giai đoạn tăng trưởng nhanh, khi một công ty có thể tăng trưởng hai hoặc ba lần một năm thì bản thân sự phát triển đã có xu hướng tạo ra một cơ cấu ít gò bó. Nhưng khi công ty đã trưởng thành, nhịp độ tăng trưởng ổn định ở mức 15-20% một năm, hệ thống và cơ cấu đã trở nên vững chắc, chúng bắt đầu gây ngột ngạt cho chính tổ chức tạo ra chúng.

John DeLorean kể cho tôi nghe câu chuyện khi anh vừa nhậm chức tổng giám đốc hãng Chevrolet. Anh tham dự một hội nghị bán hàng ở Dallas, và khi đến khách sạn anh nhận được một giỏ hoa quả từ công ty. Anh nói với người phụ tá thật khôi hài: "Sao? Không có chuối à?"

Từ đó, khắp General Motors, người ta đều nói: "John DeLorean thích ăn chuối". Dù nhiều lần anh giải thích rằng mình chỉ nói vui thôi, nhưng công ty vẫn để chuối vào trong ô tô của anh, các chuyến máy bay anh thuê, phòng khách sạn, ngay cả ở những cuộc họp trong suốt thời gian anh làm việc tại Chevrolet.

Vấn đề của hệ thống là trách nhiệm được truyền đi qua các phòng ban và khi đến với người thực thi thì người ta lại quên mất việc phải nói với anh ta lý do phải làm việc đó.

Khoảng đầu những năm 1970, Lincoln Mercury là một trong những công ty được Arnold Palmer thực hiện việc quảng bá hình ảnh. Tôi nói với Gar Laux, khi đó là tổng giám đốc của Lincoln Mercury, là nếu ông muốn, chúng tôi có thể sử dụng hình ảnh hai chiếc xe Lincoln làm hậu cảnh trong một loạt ảnh cổ động in trên áo của Arnold được thực hiện sắp tới đây cho hãng quần áo Robert Bruce.

Gar rất hứng thú với cơ hội quảng cáo "miễn phí" này và nói: "Hãy cho tôi biết khi nào anh cần xe và ở đâu, chúng tôi sẽ gửi xe đến".

Vài tuần sau, người quản lý bộ phận trang phục của chúng tôi nhận được điện thoại từ một nhân viên của Lincoln Mercury. Anh ta hỏi anh ta cần mang xe màu gì và đến địa điểm nào. Nhân viên của chúng tôi đáp: "Bermuda. Ba tuần nữa kể từ hôm nay. Còn màu sắc thì màu gì anh có cũng được. Nếu có màu xanh da trời và màu đỏ nâu thì càng tốt."

Vài ngày trước khi bắt đầu bấm hình, nhân viên bộ phận trang phục của chúng tôi lại nhận được một cuộc điện thoại từ một nhân viên khác của Lincoln Mercury. Lần này, anh ta hỏi xe sẽ được giao chính xác ở đâu. Anh ta nói: "Chúng tôi đã phải thuê một chiếc máy bay, bởi vì cửa hàng của chúng tôi ở Bermuda không còn xe màu xanh và màu đỏ nâu". Rồi anh ta nói thêm: "Thực ra, ở vùng phía đông này, mỗi loại xe chỉ còn một chiếc, cho nên máy bay phải bay đến Boston để lấy chiếc xe màu đỏ nâu, rồi đến Washington để lấy chiếc xe màu xanh da trời".

Hầu hết tất cả những công ty hàng đầu đều không những nhận thức được các vấn đề phát sinh từ hệ thống này, mà còn tập trung rất nhiều năng lực quản lý để phá vỡ sự kìm hãm mà chúng gây ra.

NGHĨ NHỮNG ĐIỀU NHỎ

Trong những năm đầu gây dựng sự nghiệp, chúng tôi có quá nhiều việc phải làm đến mức không có thời gian suy nghĩ kỹ lưỡng về hệ thống tổ chức và cơ cấu, và thật sự chúng tôi cũng không cần phải làm thế. Công việc dường như cứ thế tiến triển, và làm việc trong điều kiện lộn xộn, tổ chức kém có lẽ lại làm tăng thêm sự hào hứng.

Nhưng chúng tôi ngày càng thấy rõ không thể tiếp tục hoạt động theo cách đó, nhất là sau khi bắt đầu mở rộng công việc. Tôi nhận ra rằng bản chất công việc của tôi cũng thay đổi và có khả năng còn thay đổi mạnh hơn nữa. Tôi cũng mất nhiều thời gian hơn cho việc hành chính và còn ít thời gian hơn cho những việc khác.

Để giải quyết gánh nặng hành chính, sự lộn xộn, bề bộn và để tăng trưởng, mở rộng quy mô có hệ thống, hợp lý, thì cần phải ưu tiên việc xây dựng khung cơ cấu hàng đầu.

Dù quy mô công ty lớn hơn, nhưng khi tiến hành thảo luận về cơ cấu và tổ chức, tôi vẫn muốn giữ cái "cảm giác nhỏ bé" khi chúng tôi bắt đầu công việc kinh doanh.

Trong kinh doanh, không có cảm giác nào lại giống như vậy. Nó không chỉ là cảm xúc háo hức mà phần lớn là cảm giác về tính cấp thiết và quan trọng của công việc, cảm giác những việc bạn làm hàng ngày là quan trọng, và tạo ra mong muốn làm được nhiều hơn thế.

Nó cũng mang đến một số lo âu. Thật khó để cảm thấy thỏa mãn khi làm việc cho một công ty mới thành lập và có quy mô nhỏ, bởi vì bạn luôn nghĩ rằng sáu tháng nữa mình sẽ không còn làm việc ở đây nữa. Nó tạo ra hàng rào ngăn trở cho tất cả những gì bạn làm. Tôi muốn, nếu có thể được, tránh được cơ chế quan liêu, những điều tác động mạnh đến hàng rào này.

Luôn có sự hài hước, dí dỏm trong các công ty nhỏ, mới thành lập. Tôi cho rằng nó gần giống với cảm giác khi là thành viên của một đội vô địch, một cảm giác thỏa mãn vì đã đóng góp cho sự nghiệp chung của cả đội. Khi Arnold và Gary giành được những chiến thắng đầu tiên, nhân viên công ty chúng tôi trở nên vô cùng háo hức. Tuy nhiên, tôi biết rằng nếu muốn trở nên lớn mạnh, chúng tôi cần có những nhân viên không quá am hiểu về môn chơi, tức là họ sẽ tập trung làm việc nhiều hơn là say sưa trong men chiến thắng.

Tôi biết chúng ta không thể duy trì toàn bộ tâm lý đặc biệt này trong suốt quá trình phát triển của công ty, nhưng có thể duy trì được một phần. Và tôi cần một cơ chế giúp chúng tôi thực hiện được điều này. Theo tôi, cơ chế đó chính là sắp xếp cơ cấu theo cách khiến tất cả mọi người đều cảm thấy mình là một chiếc răng lớn trong bánh xe chung.

Giải pháp của chúng tôi là chia công ty thành 12 công ty nhỏ, mỗi công ty hoạt động như một đơn vị riêng biệt, nhưng đều phải có trách nhiệm với các công ty khác trong nhóm và với toàn nhóm. Ví dụ, nhiệm vụ chính của công ty golf của chúng tôi là đại diện cho các tay golf nhà nghề. Tuy nhiên, họ vẫn tham gia vào tất cả những hoạt động có liên quan đến môn golf như thời trang, truyền hình, quản lý tài chính và xuất bản.

Tôi nhận thấy cơ cấu này khiến nhân viên được tiếp cận với tất cả các lĩnh vực hoạt động của toàn công ty, đồng thời tạo cho họ cảm giác mình có vai trò quan trọng. Trong quá trình phát triển của công ty, tôi cũng nhận thấy rằng sự liên hệ qua lại giữa các phòng ban, nhân viên sẽ khiến việc quản lý trở nên dễ dàng hơn.

Kết quả của cơ cấu đó là tạo ra một mô hình quản lý giống như một dãy các kim tự tháp nhỏ. Ban đầu, một số kim tự tháp này rất nhỏ, chỉ có một người quản lý và một thư ký. Khi quy mô công ty phát triển lên, một công ty trong nhóm công ty nhỏ này sẽ được chọn làm chức năng đầu não và những công ty khác trở thành những đơn vị bổ sung hoặc những bộ phận mới. Cho đến nay, công ty đã hoạt động đúng như cách mà chúng tôi hình dung trước đây.

ĐỪNG ĐỂ CƠ CẤU ĐIỀU HÀNH HOẠT ĐỘNG

Việc kinh doanh phát triển quá nhanh và quá biến chuyển sẽ khiến hệ thống và cơ cấu hiện hữu không thể theo kịp. Khi cơ cấu ổn định, chúng tôi bắt đầu quên mất sự tồn tại của chúng trong quá trình làm việc. Tôi tin rằng đây là một trong những thách thức lớn nhất mà tất cả các công ty đã phát triển phải đối mặt và chúng ta thường phải thoát khỏi cơ cấu hiện hữu để thực hiện được các vụ làm ăn mới.

Đây là cách công ty máy tính IBM phát triển hệ thống máy tính Peanut. Họ chọn một số người giỏi nhất và yêu cầu họ làm việc mà không phải tuân theo bất cứ cơ cấu hay quy định hiện hành nào. Tôi tin rằng hầu hết những tiến bộ trong kinh doanh và các cuộc cách mạng công nghệ đều được tạo nên bên ngoài cơ chế hiện hành.

Nhiều nhân viên trong công ty của chúng tôi rất coi trọng việc sắp xếp mọi việc theo hệ thống và quy định. Ngay cả khi họ hiểu được tính cấp bách của hoàn cảnh hay vấn đề thì họ vẫn coi trọng sự trật tự và chặt chẽ theo hệ thống. Họ sẽ luôn đặt ra câu hỏi: “Nhưng lấy ngân sách ở đâu ra?” “Nhưng lấy người ở đâu?” “Nhưng ai sẽ giám sát công việc?”

Tuy nhiên, quản lý tốt có nghĩa là phải chống lại được cả sức ép bên trong lẫn bên ngoài khi thực hiện các vụ kinh doanh mới bên ngoài cơ chế và hệ thống. Nếu công ty để cho cơ chế điều hành hoạt động, thì khả năng bị đình trệ hoàn toàn có thể xảy ra.

SUY NGHĨ LINH HOẠT

Bạn phải mang sự linh hoạt của cơ cấu đến cho nhân viên của mình. Và hành động cụ thể là cách duy nhất thực hiện điều đó. Nhân viên của bạn cần phải thấy được những thực tiễn về sự linh hoạt của cơ chế và rằng sự linh hoạt đó mang lại lợi ích cho họ.

Đây là một trong những mối quan tâm hàng đầu của chúng tôi khi xây dựng cơ cấu của tổ chức. Tôi muốn có thể sử dụng hai người từ công ty A và hai người từ công ty B để xây dựng công ty C, hay chọn một người từ công ty C để quản lý một dự án đặc biệt liên quan đến cả ba công ty.

Tuy nhiên, tôi cũng muốn nhân viên của mình hiểu được sự linh hoạt này. Họ cần biết rằng chúng ta đang cố gắng tìm ra những ý tưởng tốt nhất, vì thế, không cần phải quan tâm ai là người nghĩ ra ý tưởng đó, chúng liên quan trực tiếp hay gián tiếp đến bộ phận và trách nhiệm của họ. Không phải khi nghĩ ra ý tưởng hiệu quả thì người nghĩ ra ý tưởng có thể chuyển cho người khác thực hiện mà họ sẽ phải tham gia thực hiện chính ý tưởng đó.

Việc tổ chức, thực hiện và phát sóng những sự kiện thể thao chuyên môn mang lại cho chúng tôi những cơ hội tốt nhất thể hiện sự linh hoạt của hệ thống và để những người trong hệ thống đó cảm nhận được điều này. Thông thường, để tổ chức thành công những sự kiện này, chúng tôi cần sự kết hợp của năm hoặc sáu công ty của mình. Các sự kiện luôn không giống nhau và dù đã tổ chức hơn 50 sự kiện, chúng tôi vẫn phải tạo một cơ cấu để xác định xem chúng là gì, ai là người thực hiện chúng và chúng phải hoạt động như thế nào.

Năm ngoái, một trong những sự kiện chúng tôi tổ chức là giải Kiện tướng khúc côn cầu, trong đó đội Danh thủ Hockey Hall of Famers (Lâu đài khúc côn cầu của những người nông dân) gặp đội ngôi sao Boston Bruins. Trận đấu diễn ra trên sân vận động Boston Gardens, vé được bán hết nhanh chóng và sân chật cứng người. Mặc dù trận đấu được bộ phận các môn thể thao đồng đội của chúng tôi tổ chức, nhưng sáng kiến lại xuất phát từ một nhân viên trong bộ phận quần vợt của chúng tôi.

Bởi vì chúng tôi luôn thực hiện sự linh hoạt chứ không phải là thuyết giảng nó nên chúng tôi ít bị rơi vào cái bẫy hệ thống của chính mình như nhiều công ty khác. Gần đây, khi nói với Ben Bidw rằng tôi đang viết một cuốn sách về những lời khuyên trong kinh doanh, anh nói: "Mark, anh chỉ có một điều bí mật: Nhóm quản lý Quốc tế (IMG) dành 90% thời gian thực hiện kinh doanh và 10% cho công tác tổ chức".

DUY TRÌ SỰ ĐỘC ĐOÁN

Là chủ tịch và CEO của IMG, tôi phải duy trì sự độc đoán. Vì cơ cấu, sự linh hoạt và năng động của công ty, nên tôi phải thường xuyên sử dụng quyền này.

Nhân viên của tôi thường phàn nàn trước các quyết định của tôi vì dường như nó thiếu hợp lý hoặc vi phạm đến những quy định về cách thức hoạt động của công ty. Đôi khi, tôi đưa ra những quyết định hoặc giải pháp không thỏa mãn đồng đều cho tất cả các bên.

Có rất nhiều lý do khiến tôi phải duy trì điều này và có hàng trăm tình huống tôi đã phải sử dụng đến nó. Tôi có thể biết một số những sự thật những điều có thể làm thay đổi hoàn toàn một tình huống, nhưng chưa đến lúc chia sẻ chúng với người khác. Tôi có thể phải đưa ra một quyết định, điều có thể gây ảnh hưởng trong thời gian ngắn cho công ty nhưng lại rất có giá trị cho nhóm (IMG) trong lâu dài.

Tôi phải duy trì sự độc đoán bởi vì, với tư cách là CEO của công ty, tôi cần tạo ra ý thức cho nhân viên về sự tăng trưởng và bảo vệ tương lai của công ty. Và những quyết định tốt nhất để thực hiện việc này không phải luôn là những quyết định công bằng và được lòng nhất.

ĐỪNG ĐỂ CHÍNH SÁCH NGĂN CẢN HÀNH ĐỘNG

Nếu cơ cấu làm cản trở động lực kinh doanh, thì những chính sách không phù hợp cản trở chính việc kinh doanh. Điều này dường như rất rõ ràng đối với tôi. Tôi đã gặp rất nhiều công ty để cho chính sách ngăn cản họ làm những việc họ muốn làm. Khi được hỏi về lý do tạo ra những chính sách này, hầu hết các vị chủ tịch đều thừa nhận rằng họ không nhớ hoặc cũng phân vân tự hỏi tại sao lại đề ra chúng.

Gần đây, tôi đọc câu chuyện về một người bị bắt ở Palm Beach, Florida vì cưỡi ngựa trên con đường đến phía bắc và nam. Chính sách của thành phố trong hơn 20 năm qua là chỉ cho phép đi trên những con đường chạy hướng đông-tây.

Báo chí thường hay đưa những tin tức như thế này. Bạn có thể đọc được những câu chuyện về một vùng nào đó cấm nhai kẹo ở nơi công cộng hay hát trong thang máy.

Chúng ta cười vì sự vô lý của những luật lệ này và tự hỏi sao lại có người nghĩ ra chúng. Nhưng chắc chắn rằng trong các chính sách kinh doanh tại các công ty lớn của Mỹ, những luật lệ cũng vô lý và lỗi thời như vậy vẫn còn tồn tại.

Những chính sách không chính thức của một công ty còn kỳ quái và nguy hiểm hơn thế. Chính sách là luật lệ hàng ngày của công ty. Sự nguy hiểm của việc điều hành theo những chính sách không chính thức là ở chỗ người ta có thể thực hiện mọi việc theo chúng.

Một người bạn của tôi là giám đốc của một doanh nghiệp nhỏ. Chính sách không chính thức của anh ta là trả nợ cho thân chủ của mình trong vòng 15 ngày. Anh ta đang tìm cách tham gia vào một ngành kinh doanh khác và vay được của ngân hàng một khoản tiền tương đối lớn đầu tư vào lĩnh vực đó. Tuy nhiên, khi ngân hàng gửi khoản tiền vay đó đến công ty của anh thì anh lại đang ở châu Âu. Ba tuần sau, anh trở lại công ty và biết được rằng bộ phận kế toán của công ty đã thanh toán tất cả các hoá đơn còn tồn đọng bằng số tiền anh ta vừa vay được của ngân hàng.

Chính sách “dựa trên tiền lệ” là một trong những chính sách kinh doanh thiển cận nhất. Khi một công ty muốn bảo vệ một tiền lệ nhỏ, nó sẽ có thể bị mất đi một cơ hội lớn.

Đầu những năm 1960, khi đàm phán hợp đồng về trang thiết bị cho Arnold, cả tôi và người đám phán của đối tác công ty dụng cụ thể thao Wilson, đều mất khá nhiều thời gian đàm phán về một điều khoản bảo hiểm để cả đôi bên đều cảm thấy thỏa đáng. Nhưng một nhân viên của Wilson nói rằng có thể Jude Cooney ông chủ của Wilson sẽ không bao giờ chấp nhận điều khoản này bởi vì nó chưa hề có trong tiền lệ: nếu người ta đồng ý cho Arnold được hưởng chính sách đó, thì cũng phải cho tất cả nhân viên của Wilson được hưởng. (Sau này, nhân viên bảo hiểm của chúng tôi gửi thư cho Wilson để trả lời về vấn đề đó, họ đề nghị Wilson phải cho tất cả các nhân viên hội tụ đủ các điều kiện sau được hưởng chính sách bảo hiểm đó: thắng giải Kiện tướng và Giải vô địch Mỹ mở rộng trong cùng một năm!)

Tuy nhiên, anh chàng nhân viên của Wilson nói đúng. Judge Cooney từ chối ký hợp đồng mới, và một trong những lý do là vì điều khoản về bảo hiểm. Nhưng cũng chính nhờ thế Arnold thoát khỏi hợp đồng với Wilson và thành lập công ty dụng cụ thể thao của riêng mình. Có lẽ chính những tiền lệ đó khiến cho Wilson mất đi cơ hội kiếm được hàng triệu đô-la.

Đầu những năm 1970, tôi chứng kiến một trong những trường hợp kỳ quặc nhất về vấn đề chính sách của một công ty.

General Mortos không cho phép bất cứ sự đầu tư tài chính trực tiếp nào vào môn thể thao đua xe. Tuy nhiên, vì tầm quan trọng của môn đua xe đối với ngành công nghiệp xe hơi, nên họ lại gián tiếp bảo trợ nó.

Pete Estes, khi đó là Tổng giám đốc của Chevrolet (sau đó trở thành chủ tịch của GM) đã đàm phán một bản hợp đồng liên quan đến Jean – Claude Killy với chúng tôi trong suốt sáu tháng. Nội dung chính của bản hợp đồng là Chevrolet sẽ bảo trợ cho một loạt chương trình truyền hình giới thiệu Killy cùng một cam kết của Killy về việc lái chiếc xe Corvette trong cuộc đua Le Mans 24 giờ cuộc đua nổi tiếng trong ngành công nghiệp xe hơi.

Khi Killy cảm thấy hào hứng với cam kết đặc biệt này thì tại Chevrolet, bản hợp đồng này đang được xem xét lại.

Chủ tịch của GM nói rằng sẽ không đồng ý để Killy ngồi sau tay lái của chiếc Corvette tại cuộc đua Le Mans. Chevrolet cũng sẽ hủy bỏ hợp đồng và bồi thường hợp đồng đầy đủ nếu chúng tôi muốn. Tuy nhiên, Chevrolet cảm thấy rất bối rối và đề nghị tài trợ thêm sáu chương trình truyền hình nữa, đồng thời bảo đảm sẽ thực hiện tất cả những cam kết còn lại. Thâm chí, Chevrolet cũng sẽ tài trợ cuộc đua Le Mans của Killy với điều kiện anh không lái chiếc Corvette hay bất cứ chiếc xe nào của General Motors.

Năm đó, Killy tham dự cuộc đua Le Mans và hoàn thành cam kết với Chevrolet bằng cách lái chiếc xe Porsche .

KHÔNG QUẢN LÝ THEO THÔNG LỆ

Quản lý một công ty đã lớn mạnh không phải chỉ đơn giản là một quá trình liên tục thoát ra khỏi một cơ chế cổ lỗ và những chính sách phi lý. Bạn còn phải chủ động và tích cực xem xét lại những thông lệ của công ty.

Bạn có thể dễ dàng nói: “Trước đây, cách này vẫn có hiệu quả”, “Trước đây, chúng tôi vẫn làm như thế” hoặc đóng kín tư tưởng và tự động bác bỏ những phương pháp mới.

Thông thường, tại các công ty, người ta không thích sự thay đổi. Họ luôn tìm cách chống lại sự thay đổi, nhất là trong khung cảnh làm việc. Họ muốn trong năm năm nữa, công ty của họ vẫn giống như hiện tại.

Chính vì vậy, việc thoát ra khỏi cơ chế cổ lỗ và những chính sách phi lý luôn đòi hỏi thời gian và công sức. Bởi điều đó cũng giống như việc chống lại một tập quán. Điều khôi hài là một công ty lớn mạnh đạt được động lực bằng cách đẩy lùi luồng động lực đang tồn tại.

Bạn có nhận ra rằng hầu hết những công ty có sự phát triển và điều hành tốt nhất đều là những công ty không quản lý theo tập quán, quy ước hay không? Họ đạt được thành công là do họ phá vỡ các quy luật chứ không phải là tuân theo nó; họ khuyến khích sự độc lập của nhân viên, của các bộ phận và các lĩnh vực chứ không phải là ép họ làm một khuôn mẫu nhất định; họ vượt qua sự khôn ngoan thông thường chứ không phải là lệ thuộc vào nó.

Hãy đừng quản lý theo tập quán. Đừng chỉ tìm kiếm những cơ hội đạt được những điều bất ngờ mà hãy tạo ra chúng. Chủ động tìm kiếm sự thay đổi và cách thức quản lý hiệu quả.

Gần đây, tôi cần bổ nhiệm một quản lý mới cho một trong những bộ phận quan trọng nhất của chúng tôi, bán bản quyền truyền hình quốc tế, bao gồm cả việc bán quyền truyền hình của nhiều giải thể thao lớn trên thế giới. Trong bộ phận truyền hình của công ty có rất nhiều ứng viên đủ điều kiện. Tuy nhiên, tôi lại chọn một nhân viên ở bộ phận trượt tuyết.

Đó chính là cơ hội tìm kiếm những điều mới mẻ và tạo ra những điều bất ngờ. Và 18 tháng sau, doanh thu của bộ phận truyền hình tăng lên nhanh chóng.

TỰ TIN TRONG QUẢN LÝ

Tự tin trong quản lý chính là khả năng ủy nhiệm, biết phân biệt người quản lý giỏi và kém.

Ủy nhiệm là quá trình tìm kiếm, đào tạo và giao trách nhiệm cho một người nào đó. Điều này nghe có vẻ dễ dàng, nhưng thực tế lại không phải như vậy. Bởi thông thường mọi người thường muốn trở thành người có quyền lực hơn là người nuôi dưỡng quyền lực hay chuyên môn cho người làm việc cho họ.

Tuy nhiên, từ bỏ trách nhiệm với công việc cũng không hề dễ dàng. Chúng ta thường cho rằng mình có thể làm mọi việc tốt hơn người khác, hoặc sợ rằng nếu thôi không làm một công việc hay trách nhiệm nào đó thì có thể bị coi là không còn giá trị cho công ty.

Chính vì những lý do trên nên muốn trở thành một nhà quản lý giỏi, bạn phải là một người thật sự tự tin: tin tưởng ở người làm việc cho bạn và đủ tin tưởng vào chính bản thân để loại bỏ những cảm giác lo sợ trên.

Mong muốn được thấy thành quả lao động của bản thân, hoàn thành những công việc cụ thể – điều mang lại những kết quả cụ thể là bản chất tự nhiên của con người. Nhà quản lý cần phải loại bỏ bản chất tự nhiên này. Họ phải có khả năng đào tạo và giao trách nhiệm cho người khác, đồng thời phải tìm sự vui vẻ trong việc huấn luyện, hướng dẫn và giám sát người khác.

ỦY QUYỀN VIỆC NGƯỜI KHÁC CÓ THỂ GIẢI QUYẾT, KHÔNG PHẢI VIỆC BẠN MUỐN

Tại chính công ty của chúng tôi, rất nhiều nhân viên vẫn tiếp tục làm những việc mà lẽ ra phải ủy quyền cho người khác từ lâu. Đây là cách thức sử dụng thời gian không hiệu quả của các nhân viên của tôi, bởi tất cả những việc này đều có thể được thực hiện tốt bởi những người làm việc cho họ... Những nhân viên này thường mất nhiều thời gian chiêu đãi khách hàng tại các khu nghỉ mát. Theo tôi, đây không phải là "nhiệm vụ" mà là những lợi lộc kinh doanh mà những nhân viên này tự thưởng cho mình.

Tuy nhiên, việc luôn đẩy công việc cho người khác lại còn phổ biến hơn. Trong thực tế, người ta thường nói: "Việc càng không thú vị, thì mức độ ủy nhiệm càng xa". Trong chương trình truyền hình thương mại đầu tiên của Federal Epress, người ta chỉ ra rằng thường phải đi qua năm đến sáu người để chuyển một gói hàng từ một cấp của công ty xuống cấp dưới tiếp theo cho đến người có trách nhiệm cuối cùng.

Người ta thường ủy quyền – hoặc không ủy quyền – vì những lý do sai lầm. Họ bám lấy một công việc vì họ thích làm việc đó và muốn làm nó, hoặc ngại không muốn làm việc đó và sẽ chuyển việc đó cho người khác rồi tự biện minh là không nên mất thời gian cho việc đó.

Hãy cân nhắc tất cả các vấn đề kinh doanh khi quyết định ủy quyền hay không ủy quyền việc gì.

Trong những năm đầu khi tôi làm đại diện cho Arnold Palmer, nếu anh ta muốn công ty chúng tôi gửi cho anh một đôi giày chơi golf, anh sẽ không gọi cho người sản xuất giày, giám đốc bộ phận trang phục hay môn golf của chúng tôi hay thư ký của tôi mà sẽ gọi tôi. Vì

những lý do kinh doanh cũng như sự quan trọng của mối quan hệ của chúng tôi nên tôi đích thân giải quyết việc đó.

Sau này, tôi nói chuyện này với Lew Wasserman – chủ tịch của MCA và là một trong những cố vấn kinh doanh đầu tiên của tôi. Tôi rất ngạc nhiên và cảm thấy rất vui khi ông nói rằng đó là việc làm đúng đắn. Ông nói: "Khi Jules sáng lập công ty MCA năm 1924, khách hàng đầu tiên của ông là nhạc trưởng Guy Lombardo. Ba mươi năm sau, dưới sự lãnh đạo của Jules, MCA trở thành công ty giải trí lớn nhất thế giới. Nhưng khi Lombardo gọi điện đến, Jules vẫn cư xử rất thân tình. Dù chúng tôi đang đợi ông ấy để bắt đầu cuộc họp nhưng Jules vẫn nói chuyện với Lombardo để bàn về buổi trình diễn của Lombardo tại đại thính phòng của khách sạn Roosevelt tại New Orleans."

TUYỂN DỤNG NGƯỜI THÔNG MINH HƠN BẠN

Wasserman và tôi tiếp tục nói về việc MCA đã phát triển thành một công ty hàng đầu thế giới như thế nào, làm thế nào để IMG cũng phát triển như vậy, và làm thế nào mà sự hiểu biết về việc ủy quyền có thể khiến một công ty phát triển đến như vậy.

Vì khi phát triển và có nhiều khách hàng hơn, tôi không thể tự mình giải quyết việc giày chơi golf, vợt đánh tennis hay ván trượt tuyết cho tất cả các khách hàng. Điều này khá rõ ràng. Tuy nhiên, khi bạn thảo luận việc này với những vận động viên hàng đầu thế giới, có thể họ sẽ không ưng thuận lắm. Wasserman nói: "Hãy tuyển dụng người thông minh hơn bạn, và đừng bán chính mình, hãy bán công ty của bạn."

Tôi thường không tin rằng có nhân viên nào của mình lại thông minh hơn mình, nhưng thực tế là tôi không bao giờ so trình độ chuyên môn của mình trong lĩnh vực thời trang, quần vợt, truyền hình, trượt tuyết, bóng đá, v.v.... với những người đang điều hành những bộ phận này của chúng tôi. Tôi luôn tin rằng những người quản lý này sẽ trở thành những nhà đại diện tốt nhất cho khách hàng của chúng tôi. Chính vì điều này, giờ đây, tôi cảm thấy việc bán công ty dễ dàng hơn là bán chính bản thân tôi.

Một trong những khó khăn lớn nhất của việc ủy quyền là những nhà quản lý thường tự coi mình là những nhà chuyên môn hơn là người quản lý các nhà chuyên môn. Hãy bán bộ phận của bạn hơn là bán chính bạn, sau đó, bạn sẽ thấy có rất nhiều người sẵn sàng làm việc với nhân viên của bạn. Bạn càng làm cho nhân viên của mình trông thông minh bao nhiêu, bạn càng được đánh giá là một người quản lý giỏi bấy nhiêu. Điều đó đồng thời cũng giúp bạn tiết kiệm được thời gian và công sức.

MẤT NĂM GIỜ ĐỂ TIẾT KIỆM NĂM PHÚT

Cách đây vài tháng, tôi tham dự một cuộc thi đấu tennis của hai hạng nhà nghề và không chuyên. Trước khi ra sân, tôi tình cờ nghe được cuộc đối thoại giữa tay vợt chuyên nghiệp với đối thủ không chuyên của mình: "Anh muốn thắng trận này hay chỉ là muốn chơi thôi?"

Đối thủ không chuyên hơi miễn cưỡng và ngại ngùng trả lời: "Có lẽ tôi muốn thắng."

Tay vợt nhà nghề nói: "Tốt thôi, thế thì hãy giao bóng đi và tránh ra khỏi sân".

Đây có lẽ là cách mà tay vợt nhà nghề đã sử dụng để giành chiến thắng trong trận đấu này, nhưng về lâu dài, đó không thể được coi là chiến lược hay nhất để lập một đội mạnh trong những cuộc thi đấu quyết liệt.

Lúc đó, tôi đã mỉm cười, nhưng có lẽ đây là thái độ hầu hết các doanh nhân đều mắc phải khi thực hiện kinh doanh. Họ thường muốn tự mình làm mọi việc hơn là dành thời gian đào tạo người khác làm việc đó thay mình. Họ cảm thấy mình có thể làm việc hiệu quả nhất khi làm việc một mình.

Gần đây, tôi hỏi một nhân viên của tôi về hiệu quả làm việc của một người mà ông ta mới tuyển dụng. Ông ta nói: "Anh ta sẽ làm việc được thôi, nhưng bây giờ thì vẫn chưa ổn lắm. Tôi phải mất năm tiếng đồng hồ chỉ để dạy cho anh ta một việc mà tôi chỉ cần năm phút để hoàn thành.

Câu nói này nhấn mạnh vào những yếu tố sau:

1/ Rào cản lớn nhất cho việc ủy quyền;

2/ Nguyên nhân của sự ác cảm thiếu cơ sở đối với nhân viên cấp dưới;

3/ Vai trò của đào tạo;

4/ Nhu cầu phải giữ một nhân viên đã được đào tạo tốt;

5/ Nguyên nhân tại sao công ty không phát triển.

Điều may mắn là dù rất bực bội nhưng người nhân viên của tôi vẫn hiểu được ý nghĩa của việc ủy quyền. Ông ta biết rằng ngay bây giờ ông ta có thể mất năm giờ nhưng ông ta có thể tiết kiệm được hàng trăm giờ trong tương lai.

Tuy nhiên, có rất nhiều người trong quản lý không đánh giá được ý nghĩa bài toán đơn giản này. Hoặc là họ đánh giá thấp tầm quan trọng của đào tạo, hoặc họ thiếu kiên nhẫn để làm việc đó. Tôi tin rằng nhiều nhà quản lý không hiểu rằng, khi dạy cho một người khác làm công việc mà họ đang làm, thì có nghĩa là họ đã tự giải phóng thời gian của mình để làm những công việc quan trọng hơn với trách nhiệm lớn hơn.

Cuối cùng, những nhà quản lý này thường chỉ dừng lại ở mức nhà quản lý cấp trung trong công ty. Họ quá bận với những việc lẽ ra họ nên đào tạo người khác làm thay họ, và họ cảm thấy mình quá "có giá trị" khi làm những việc này đến mức không thể đảm nhận vai trò nào lớn hơn trong công ty.

TRIẾT LÝ QUẢN LÝ KHÔNG HIỆU QUẢ

Hầu hết các triết lý quản lý bạn đọc trong sách hay được dạy tại trường chỉ mang lại những hiệu quả nhất định. Khi bạn tính đến yếu tố con người – cái tôi và cá tính thì ngay cả

những lý thuyết hay nhất cũng không có tác dụng. Triết lý quản lý và lý thuyết quản lý cũng giống như trò chơi của con nít, luôn phải nhường chỗ cho đời sống thực.

Chỉ có một triết lý quản lý có hiệu quả là nhìn nhận rằng không có một triết lý nào có hiệu quả: Hãy linh hoạt và nhất quán. Linh hoạt có lẽ là từ gần nhất với định nghĩa của tôi về quản lý. Tôi nhận thấy rằng ngay khi tôi bắt đầu có niềm tin vào một điều gì đó, chẳng hạn như những niềm tin tôn giáo, thì ngay lập tức tôi sẽ gặp ngay những người dị giáo những người hoặc những điều phá vỡ niềm tin trong tôi.

Nếu tập đoàn Quản lý Quốc tế (IMG) làm theo những niềm tin tôn giáo, có lẽ chúng tôi đã không ở chỗ đứng trong ngành thời trang, không có bộ phận hoạt động trong lĩnh vực thể thao đồng đội như ngày nay.

Nhưng linh hoạt không chỉ có nghĩa là suy nghĩ lại về công việc kinh doanh của mình. Nó phải được mở rộng ra cho các mặt của quản lý, từ việc bạn thường xuyên đánh giá lại các chính sách đến việc bạn tiếp thu ý kiến của nhân viên.

Là một công ty không có sự tập trung và các chi nhánh nằm trên nhiều nước trên khắp thế giới đến mức trong nhiều năm tất cả các viên chức cấp cao của chúng tôi đều phải nộp báo cáo hoạt động hàng tuần, và gửi bản sao đến tất cả những nơi có yêu cầu. Tôi luôn cảm thấy rằng đây là một ý kiến hay, nhưng tôi khám phá ra là các viên chức này bắt đầu có sự đề kháng mạnh mẽ đối với các bản báo cáo. Chúng mất thời gian và khiến nhiều người cảm thấy cần đề phòng. Ban đầu, nó có thể là ý tốt nhưng về sau lại trở thành nỗi kinh hoàng cho mọi người. Chính vì thế, chúng tôi quyết định thực hiện báo cáo hai tuần một lần. Sự linh hoạt không hẳn chỉ có nghĩa là một “phương pháp quản lý”. Nếu bạn phải thích ứng với nhân viên của mình, thì đó còn có nghĩa là trách nhiệm.

NHẤT QUÁN TRONG QUẢN LÝ

Hầu hết các công ty đều muốn tăng trưởng vững chắc ở một nhịp độ hơn là tăng trưởng đột biến trong một năm và ngừng tăng trưởng trong những năm sau đó. Không ai có thể vừa quản lý hiệu quả căn bệnh tâm thần phân liệt này vừa đạt được thành công lâu dài, và cũng không ai nên thử nghiệm. Ngoài lợi nhuận, mục tiêu quan trọng nhất mà một công ty phải hướng tới là sự nhất quán.

Nếu sự linh hoạt là phương tiện, thì sự nhất quán – trong công việc và tăng trưởng – là mục đích. Điều này nghe có vẻ mâu thuẫn. Nếu người ta linh hoạt thì làm sao có thể nhất quán được? Thực ra, chúng không những phù hợp với nhau, mà sự quản lý linh hoạt và thích ứng chắc chắn phải bảo đảm sự nhất quán. Chính sự cứng nhắc gây ra những hành động sai lầm. Một công ty cứ hoạt động theo những luật lệ cũ và cách làm việc lỗi thời từ năm này qua năm khác. Rồi một sáng sớm, một người thức dậy, hoảng hốt, phản ứng thái quá và vất bỏ tất cả luật lệ. Do đó, cần phải loại bỏ những luật lệ cũ và không còn phù hợp.

Để quản lý nhất quán, bạn phải cư xử nhất quán. Dù người ta không thích những gì bạn đang nói, họ vẫn muốn biết bạn ở đâu đến.

Tôi đã cố gắng nhất quán khi nhấn mạnh những gì tôi cho là quan trọng và không quan trọng. Sự không nhất quán trong quản lý tạo ra hàng loạt mối âu lo không đáng có cho nhân viên cấp dưới. Họ đã có quá nhiều điều để lo lắng và không cần phải tạo thêm mối âu lo cho họ nữa.

Trong một số trường hợp, nhân viên của tôi không hài lòng với cách điều hành công ty của tôi. Và tôi tin rằng tình hình này cũng xảy ra ở những công ty chưa được phân chia các bộ phận rõ ràng và vẫn được điều khiển bởi một ông chủ. Nhưng những việc giờ đây họ không thích thì cũng giống như những việc họ không thích cách đây 10 năm.

CÁCH HÀNH XỬ VỚI NHÂN VIÊN

Làm sao ta khiến người khác làm mọi việc nhất quán khi do bản chất, con người luôn hành động thiếu nhất quán.

Gần đây, người ta đề cập rất nhiều đến thành công của những công ty "hướng về con người". Những công ty luôn nói về "đồng đội", "gia đình" và có những khẩu hiệu như "Con người trước, lợi nhuận sau". Điều được thể hiện rất rõ ở đây là chúng ta quản lý thông qua con người luôn giành được lợi nhuận thông qua đóng góp tối đa của con người.

Trong thế giới thực, không bao giờ có hai người được động viên bằng cùng một cách hay cùng một số thứ, cũng không cá nhân nào làm việc vững vàng từ đầu đến cuối. Ngay cả những người làm việc ổn định nhất cũng đều phải trải qua những lúc lên xuống.

Có bốn triết lý tổng quát tôi áp dụng trong mối quan hệ với nhân viên:

1. Trả lương tương xứng với giá trị của họ;

2. Khiến họ cảm thấy mình là người quan trọng;

3. Buộc họ nghĩ cho chính mình;

4. Tách đời sống công sở khỏi cuộc sống xã hội.

Trả lương tương xứng với giá trị của họ

Hầu như có rất ít nhân viên mang lại giá trị cho công ty ngay từ khi bắt đầu công việc. Trả lương cao là đầu tư vào con người trong tương lai. Ban đầu, chúng tôi không trả lương khá cho những nhân viên mới – chúng tôi muốn họ chứng tỏ năng lực bản thân trước. Sau khi họ chứng minh được năng lực thật sự của mình, chúng tôi trả lương cho họ rất cao. Khi còn trẻ, tôi cũng kiếm được rất nhiều tiền nên tôi không hề cảm thấy khó chịu khi các nhân viên trẻ của tôi kiếm được nhiều tiền. Tuy nhiên, trước khi họ kiếm được nhiều tiền, tôi muốn họ phải làm việc tốt và tỏ ra xứng đáng.

Tách yếu tố tính cách ra khỏi giá trị và đóng góp của nhân viên rất quan trọng. Việc làm cho nhân viên hiểu được những gì bạn đang làm và hiểu rõ hơn giá trị của công việc mà họ đang

làm cũng rất quan trọng. Ví dụ, nếu công ty có chính sách cho cấp tiền thưởng cho việc đi máy bay khi nhân viên đi công tác, và họ được toàn quyền sử dụng khoản tiền đó để đi nghỉ cũng gia đình hay bạn bè, hãy đảm bảo là nhân viên đó hiểu được giá trị của việc gắn kỳ nghỉ với chuyến đi công tác, hay ngược lại, anh ta phải hiểu kỳ nghỉ sẽ tốn kém như thế nào nếu không có chuyến đi công tác. Đừng để nhân viên quên những điều này.

Tôi cố giữ mối quan hệ tốt đẹp giữa mình và nhân viên. Tôi cũng luôn cố gắng rộng lượng với tất cả mọi người trong lĩnh vực thuộc về lợi ích, tôi muốn cả hai bên biết rằng tôi rộng lượng.

Khiến họ cảm thấy mình là người quan trọng – nhưng động viên bằng cả hai cách tích cực và tiêu cực

Khiến nhân viên phát triển, khiến họ cảm thấy mình là người quan trọng và ghi nhận công lao của họ là điều rất cần thiết. Việc trực tiếp và công khai ghi nhận công lao của họ trước bạn bè, đồng nghiệp cũng rất quan trọng. Tuy nhiên, khi làm thế, bạn cần phải nhấn mạnh và nhắc nhở cho họ về yếu tố “chúng tôi”. Động viên họ tiếp tục mang lại lợi ích cho công ty cùng với ghi nhận công lao về những thành quả đặc biệt của họ. Không có gì tệ hơn là một nhân viên chỉ muốn nhận công trạng về mình trong khi công việc do nhân viên cấp dưới của họ làm.

Trong khi khen ngợi họ, đừng để họ thỏa mãn trên vòng nguyệt quế, trở nên tự mãn và cảm thấy rằng sau một tuần làm việc hiệu quả, họ có thể tự do bỏ qua tất cả các việc khác trong các tuần tiếp theo.

Đôi khi bạn có thể động viên những nhân viên tốt trở nên tốt hơn bằng cách chỉ ra những thiếu sót nhỏ và thúc giục họ đạt được những thành tích cao hơn. Đây là điều tôi gọi là ”động viên tiêu cực”.

Như ở hầu hết các công ty, nhân viên trong công ty của chúng tôi có nhiều việc, nhiều lĩnh vực trách nhiệm. Nếu một nhân viên nào cảm thấy hào hứng trong một lĩnh vực nào đó, tôi lại thường có xu hướng mang lại cho họ một công việc không được thuận lợi. Nếu nhân viên đó không thích công việc đó, tôi sẽ dễ dàng tìm ra công việc anh ta có thể làm tốt nhất.

Những người thật sự quan tâm đến công việc của mình – và tôi nghĩ hầu hết nhân viên của mình đều như thế có xu hướng làm việc theo cảm xúc, khi thì có cảm hứng bất tận, khi thì chán nản không muốn làm. Để nhất quán trong quản lý và hành động đòi hỏi chúng ta phải loại bỏ xu hướng làm việc theo cảm xúc.

Tuy nhiên, đôi khi khiến nhân viên bị mất thăng bằng cũng cần thiết. Chúng ta cần làm cho họ nhận thức được những nhược điểm và thiếu sót của mình.

Một trong những kẻ thù lớn nhất của những công ty đã phát triển là sự tự mãn. Bạn cần phải tạo ra hàng rào bảo vệ chính mình, nhưng khi nhân viên của bạn cảm thấy quá an toàn trong hàng rào đó hay quá tự mãn vì thành công của mình, thì đó là lúc bạn đang gặp nguy hiểm.

Là giám đốc công ty, tôi muốn nhân viên của mình có ý thức vươn lên. Nếu một nhân viên của tôi cảm thấy hết sức hài lòng với việc mình đã làm, tôi sẽ khen ngợi họ đồng thời sẽ nói: "Tại sao chúng ta không thể làm thế?" hoặc đưa ra một vấn đề nào đó khiến người nhân viên này phải phân vân tự hỏi: "Tại sao mình lại không nghĩ tới việc này nhỉ?" và khiến họ không có được cảm giác quá tự mãn, tự tin hoặc hài lòng.

Tất nhiên, trong một số trường hợp, bạn cũng cần phải tung hô, tán thưởng nhân viên và giúp họ làm việc hiệu quả.

Cách đây không lâu, tôi nói chuyện với một nhân viên vừa gặp chuyện không may. Khách hàng của anh ta một vận động viên điền kinh hàng đầu thế giới – đang đe dọa sẽ bỏ thi đấu trong khoảng sáu tháng. Anh ta cũng mới trở về từ giải bóng Orange Bowl và có được hợp đồng miệng với Mike Rozier và gia đình anh ta. Tuy nhiên, sau đó có vẻ như Rozier đã nhận tiền của một đại lý khác và bắt buộc phải ký hợp đồng với ông ta nếu không ông ta sẽ phơi bày toàn bộ việc này.

Người nhân viên của tôi sau khi mất rất nhiều thời gian, công sức theo đuổi hợp đồng với hai vận động viên này trở nên mệt mỏi và chán nản. Khi nói chuyện với anh ta, tôi khuyên anh ta nên tự cảm thấy hài lòng với những nỗ lực của mình, dù kết quả có như thế nào, và mọi người sẽ luôn trân trọng những gì anh đã mang lại cho công ty.

Buộc họ nghĩ cho chính mình

Mọi người thường nói rằng "Kiểu quản lý" của tôi khuyến khích tất cả mọi nhân viên nghĩ cho bản thân mình. Điều này đúng, nó chính là phương pháp của tôi.

Khi một nhân viên đến trình bày một vấn đề hay đặt một câu hỏi cụ thể với tôi, tôi thường trả lời một cách không cụ thể. Thông thường, phương pháp này của tôi mang lại hiệu quả.

Cách đây vài năm, chúng tôi tìm cách ký hợp đồng với một người làm trong lĩnh vực truyền hình của Anh, và nhân viên phụ trách ký hợp đồng này đang gặp khó khăn trong thỏa thuận những vấn đề cụ thể vì khách hàng tương lai không đồng ý về giá cả. Nhân viên này hỏi ý kiến tôi xem anh ta nên giải quyết vấn đề này ra sao. Tôi đưa ra một vài phương pháp – từ nhượng bộ đến cứng rắn và chấp nhận khả năng mất khách hàng – cuối cùng tôi nói với anh ta rằng trong quá khứ đã có lúc chúng ta nói với khách hàng: "Chúng ta hãy tạm dừng giải quyết vấn đề chi phí ở đây và hãy để chúng tôi làm việc cho các ông trong một thời gian. Sau đó, các ông hãy trả cho chúng tôi theo đúng giá trị mà các ông nhận được".

Có thể dễ dàng nhận thấy đây là cách tôi khuyên người nhân viên này nên tiếp cận, nhưng tôi vẫn để lửng việc quyết định để anh ta tin rằng đây là giải pháp của chính anh ta chứ không phải của tôi.

Cuối cùng, chúng tôi đã ký được hợp đồng với khách hàng này.

Tách đời sống công sở khỏi cuộc sống xã hội

Điều tôi muốn nhấn mạnh trong quan điểm này là giảm thiểu những mối quan hệ ngoài công sở. Một lần, Arnold Palmer gặp một phi công – một phi công giỏi, nhưng không hẳn là người bạn muốn đi chơi cùng vào buổi tối và đặc biệt là không thể cùng tham dự các cuộc họp làm ăn. Tuy nhiên, Arnold không thể nói với người phi công là tối hôm đó anh bận và sẽ gặp ông ta vào ngày hôm sau, vì anh nghĩ nói thế là không tế nhị và có thể khiến viên phi công bị thương tổn. Sau đó, Arnold và viên phi công cùng tham dự cuộc họp với một nhà chế tạo dụng cụ chơi golf đến từ Kansas City. Viên phi công cũng tham dự cuộc họp đó và bắt đầu bình luận về bản chất của trò chơi và những loại hợp đồng cần phải có. Tôi sẽ không bao giờ quên nét mặt của Arnold lúc đó. Đó là lần cuối cùng viên phi công đi chơi tối hay tham dự cuộc họp với chúng tôi.

Xã hội hóa trong khuôn khổ công sở chắc chắn sẽ tốt hơn là đưa các mối quan hệ xã hội vào công sở. Khi mới bắt đầu thành lập tập đoàn Quản lý Quốc tế, chúng tôi chỉ có vài nhân viên và do đó, chúng tôi tuyệt đối cấm việc đưa các mối quan hệ xã hội vào công sở. Tuy nhiên, cuộc sống thay đổi và công việc cũng thay đổi, và người ta không thể làm gì để ngăn cản việc đó. Do đó, nó gây ra rất nhiều vấn đề cho hoạt động kinh doanh.

Bạn không thể đi chơi hay cư xử vui vẻ, thoải mái với một người nào đó vào buổi tối khi mà hôm sau bạn phải khiển trách, sa thải, chuyển công tác hay can thiệp vào công việc của người đó. Người nhân viên cũng không thể quên đi cảm giác vui vẻ của tối hôm trước.

Theo quy luật chung, người ta sẽ dễ làm việc hơn nhiều nếu không biến các quan hệ công việc thành những loại quan hệ xã hội khác nhau. Khi người ta có một mối quan hệ, nó mở ra rất nhiều vấn đề riêng tư, mà những mối quan hệ cá nhân thường ít khi mở ra cơ hội cho cả việc làm ăn và vấn đề cá nhân.

Sa thải

Có rất nhiều cách để sa thải nhân viên. Henry Ford từng nói với Bunkie Knudse: “Công việc làm ăn không tốt”, vài năm sau ông ta lại nói với Lee Iacocca: “Tôi không thích anh”. Người ta nói rằng Bill Paley của công ty CBS đã quyết định là Jim Aubrey, người phụ trách chương trình thiếu nhi, “không phải là người tôi muốn điều khiển công ty này khi tôi về hưu”.

Những việc sa thải này đột ngột và bất ngờ và luôn khiến cho ta thắc mắc chúng đã được xử lý như thế nào. Khi nghe tin một người nào đó bị sa thải đột ngột, tôi luôn nghĩ rằng đó là phản ứng thái quá của cảm xúc hơn là kết quả của sự tính toán lâu dài.

Khi nghĩ đến việc sa thải một nhân viên nào đó, tôi luôn xét hai yếu tố – thời điểm và sự trung thành của người đó với công ty.

Chúng ta cũng cần quan tâm đến cảm giác của người bị sa thải – giúp họ giữ thể diện. Mức độ giữ thể diện cho nhân viên bị sa thải tôi đề cập ở đây còn phụ thuộc vào sự trung thành và cống hiến của người đó đối với công ty.

Trước khi sa thải một nhân viên trung thành, bạn cần phải tính hết những khả năng khác – chuyển họ sang làm những công việc phụ, tạo một việc mới phù hợp với khả năng của họ,

hoặc tạo ra sự sa thải được ngụy trang khéo léo. Nếu không thể làm được một trong những cách trên, bạn phải cho họ thời gian "thích nghi" với việc mình sẽ bị sa thải, và làm bất cứ điều gì có thể giúp họ tìm được công việc khác.

Tôi từng sa thải nhân viên mà họ không hề hay biết. Tôi tìm việc khác cho họ và để cho công ty khác "rước họ đi".

Tuy nhiên, nếu tôi chắc chắn rằng người nhân viên đó không trung thành hoặc không tin cậy được, thì tôi sẽ tống anh ta ra khỏi công ty ngay lập tức mà không cần tính toán gì nhiều.

Một lần, tôi phát hiện ra một nhân viên của chúng tôi đang có dự định nghỉ việc và mang theo bất cứ những gì anh ta có thể lấy – khách hàng, tin tức mật. Tôi biết rằng anh ta sẽ oán hận và một khi bị sa thải, anh ta sẽ làm bất cứ điều gì để gây thiệt hại cho chúng tôi. Chúng tôi phải mất hai tuần để bảo vệ tài liệu, thông tin của mình. Chúng tôi thu xếp cho nhân viên này đi Detroit trong một ngày. Khi anh ta đi vắng, chúng tôi thay khóa, di chuyển hồ sơ và các tài liệu liên quan. Khi anh ta quay trở về, chúng tôi cho anh ta nghỉ việc. Chỉ riêng "yếu tố oán hận" của nhân viên cũng đủ để chúng ta phải tính toán cẩn thận việc sa thải họ và bảo vệ thông tin của công ty. Một nhân viên vì oán hận có thể gây ra rất nhiều hậu quả khôn lường cho công ty. Anh ta được xem là một nguồn tin đáng tin cậy cho thế giới bên ngoài cho dù những gì anh ta nói hoàn toàn thiếu tin cậy.

Những người đươc công ty đối xử tốt, trân trọng và tế nhị thì khi bị sa thải, họ sẽ do dự khi nói xấu công ty cũ của mình. Trong nhiều trường hợp, họ có thể trở thành những đối tác kinh doanh tốt trong tương lai.

Cố vấn

Nếu công ty của bạn thuê một nhà cố vấn (tài chính, quản lý...) và bạn không đồng ý với ý kiến của ông ta – hãy cho ông ta nghỉ việc.

Bạn không cần suy nghĩ nhiều về người tư vấn. Ông ta có thể cho bạn những lời khuyên tốt nhất nhưng nếu bạn không làm theo, bạn đang lãng phí thời gian và tiền bạc của chính mình.

Lãnh đạo bằng dẫn chứng

Tôi cho rằng mình không phải là một người chủ dễ dãi. Tôi có thể đòi hỏi rất nhiều ở những nhà quản lý của mình, nhưng đồng thời cũng đòi hỏi rất nhiều ở chính bản thân mình.

Nếu bạn yêu cầu một nhân viên cấp dưới đến công ty từ 7 giờ sáng và ở lại đến 10 giờ tối, họ sẽ ít do dự hơn nếu họ biết chính bạn đã dậy từ 5 giờ sáng hoặc ở lại đến 11 giờ đêm hôm đó. Nhưng nếu bạn đang ở trên một du thuyền tại bờ biển French Riviera và bạn gọi điện yêu cầu nhân viên này làm như thế, thì chắc chắn nhân viên của bạn sẽ nghĩ khác đi.

Đừng đòi hỏi nhân viên của bạn làm những gì mà bạn không đòi hỏi chính mình.

KHÔNG ĐỂ Ý KẺ NÓI GỞ

Đôi khi, các công ty thực hiện các thương vụ làm ăn mới vì những lý do phòng thủ – bảo vệ chính mình hoặc phản ứng dữ dội với sự cạnh tranh.

Mọi công ty đều có những kẻ ưa nói gở, cố khiến cho bạn phải làm đúng điều này. Họ sẽ nói : "Nếu ta không làm việc này, việc kia, thì tất cả mọi chuyện kinh khủng sẽ xảy ra. Có thể hiện nay đã quá muộn để chúng ta làm điều đó rồi". Tất nhiên, những người này không coi trọng lợi ích của công ty. Họ chỉ thích tạo ra những tình huống mà chắc chắn là họ sẽ thắng: họ đã lấy được điểm về những thành công được dự kiến, nên họ cũng phải tự bảo vệ trước những thất bại được dự kiến.

Khi các công ty thực hiện các thương vụ làm ăn vì lý do phòng vệ, thì hầu như các thương vụ đều không mang lại hiệu quả. Bạn biết rằng làm điều này có nghĩa là chấp nhận phần công sức bỏ ra lớn hơn phần thu lại, chính điều đó tạo ra thất bại toàn diện.

Frank Bennack – Chủ tịch công ty Hearst, cho tôi biết cách đây vài năm ông đã phải chống lại mọi sức ép trong việc buộc công ty phải đi vào ngành kinh doanh trò chơi video. Người ta cho rằng trò chơi video là tương lai, và một công ty phục vụ giải trí và thông tin mà không tạo được một vị trí trong ngành công nghiệp này thì thật là nguy hiểm.

Thật may ông đã kháng cự lại được những sức ép này. Nếu không, có lẽ ngày nay Hearst đã thất bại thảm hại trong ngành kinh doanh này.

XUỐNG VỚI CẤP DƯỚI

Cách đây nhiều năm, Chris Lewinton – Giám đốc công ty Wilkinson Sword, đã cho tôi lời khuyên bổ ích về việc điều hành công ty: "Hãy biết đến những nhân viên dưới bạn hai cấp. Họ chính là tương lai và là câu trả lời ở hiện tại của bạn ".

Các giám đốc điều hành và các nhà quản lý thường bị cô lập với những gì đang diễn ra ngay tại công ty của họ. Họ luôn chỉ đón nhận thông tin và trò chuyện cùng một số người nhất định trong từng bộ phận của công ty. Hơn nữa, các nhà quản lý và trợ lý của họ lại thường có chung một quan điểm. Họ sẽ cùng nhau đưa ra quyết định và đưa những quyết định này lên cấp trên.

Việc biết đến những nhân viên ở cấp thấp hơn có thể là cơ hội để các giám đốc và nhà quản lý mở rộng hiểu biết về các vấn đề trong công ty. Những nhân viên cấp dưới này thường có cái nhìn khác biệt và mới mẻ về những gì đang diễn ra và những gì bạn được báo cáo. Những quan điểm này có thể bị lệch lạc, hay có tính chủ quan vì lợi ích riêng tư, nhưng giúp bạn có được nhiều cái nhìn hoặc cách đánh giá sự việc hơn.

MỤC TIÊU LỢI NHUẬN

Samuel Johnson từng nói: "Việc được tuyển dụng đàng hoàng khó khăn hơn việc kiếm tiền rất nhiều".

Có lẽ vấn đề lớn nhất của những công ty đã phát triển và ổn định là quy mô lớn của chúng. Công ty càng lớn, người ta càng dễ để nó hoạt động lơ lửng, và quên đi lý do tại sao trước đây họ lại tiến hành kinh doanh – để tạo ra lợi nhuận.

Một người bạn của tôi đã xây dựng được một doanh nghiệp vô cùng thành công, phát triển theo cấp số nhân – gần 6000% trong tám năm đầu tiên. Trong thời gian đó, anh ta rất vất vả vì những vấn đề mà tăng trưởng ngoài sức kiểm soát này tạo ra, và anh ta bắt đầu có kinh nghiệm với tất cả các loại giải pháp, từ việc tổ chức một đội ngũ quản lý mới phù hợp với việc sắp xếp, tổ chức lại công ty, đến việc thoát ra khỏi một số lĩnh vực, giao trọng trách đó cho người khác. Tất nhiên, anh ta đã mất một vài năm đau đầu và gặp rất nhiều khó khăn khi thử nghiệm những ý tưởng này.

Một năm sau khi anh ta thực hiện những ý tưởng đó, tôi gặp anh ta và rất ngạc nhiên biết rằng anh ta đã xoay chuyển hoàn toàn việc làm ăn của mình và lợi nhuận dự kiến năm đó lên tới 100%. Khi tôi hỏi anh ta làm thế nào công ty phát triển được như thế, anh ta nói đến nhờ một số nhân viên anh ta đã tuyển dụng và những thay đổi cơ cấu anh ta đã thực hiện. Anh nói: "Tuy thế, tôi cho rằng lý do lớn nhất là do chúng tôi đã tăng giá gấp đôi."

Việc trở lại kiếm lời không phải luôn đơn giản như vậy, nhưng thực tế ít phức tạp hơn nhiều so với những gì các chuyên gia nói với chúng ta.

Gần đây, tôi đọc được một bài báo về công ty Schlumberger, hoạt động trong lĩnh vực dầu mỏ – một trong những công ty lớn nhất và doanh thu lớn nhất trên thế giới. Schlumberger công bố với khách hàng là dịch vụ của nó đã tăng lên 100%. Nếu chi phí của Schlumberger tăng thì chi phí khách hàng phải trả cho họ cũng tăng, và không chỉ tăng ở mức độ đó mà gấp đôi mức độ đó.

Đôi khi câu trả lời cho việc thu được nhiều lợi nhuận thật sự rất đơn giản: Tính giá cao hơn. Hay ít nhất đủ cao để bạn không phải bị thua lỗ.

Rất nhiều công ty quá quan tâm đến việc tiến hành các thương vụ làm ăn mới và tổ chức những đội ngũ quản lý mới mà thậm chí chưa thử tiến hành tìm hiểu khả năng thu lợi của mình.

Tôi thường gặp những vấn đề này trong việc kinh doanh của mình. Tôi thấy hầu hết các viên chức cấp cao của mình đều không dám hỏi về giá trị thật sự của chúng ta hoặc lúng túng khi xin thêm chi phí cho những vấn đề đã được tính toán trước. Đơn giản là họ sợ tìm hiểu khả năng trả tiền của khách hàng. (Một thư ký ở London của tôi thậm chí không dám gửi hoá đơn đòi tiền đến khách hàng. Cô ta theo dõi việc kinh doanh và trở thành bạn thân của hai khách hàng là hai tay golf người Anh trẻ tuổi. Cô ta đã làm việc cật lực cho hai khách hàng này, và còn làm thêm nhiều việc khác cho họ. Nhưng sau đó hai năm tôi nhận ra rằng chúng tôi chưa hề thu lệ phí của họ. Khi tôi hỏi cô ta về việc này, cô ta đỏ mặt và nói là cô không đủ can đảm để nói với họ về chuyện tiền bạc!)

NGUY CƠ CỦA "ĐÁNH VỖ LỚN"

Nguy cơ của "Đánh vố lớn" đối với một doanh nghiệp đã phát triển và ổn định cũng giống như nguy cơ tăng trưởng quá nhanh đối với một doanh nghiệp mới thành lập. Về lý thuyết, hầu hết các công ty đều muốn tăng gấp đôi lợi nhuận trong một năm. Tuy nhiên, rất ít công ty áp dụng được điều này, đặc biệt là các công ty điều hành giỏi thậm chí còn không muốn thử. Một trong những phương pháp kinh doanh có thể khiến một công ty bị mất lợi nhuận là sa vào hội chứng "Đánh vố lớn". Những công ty lớn do chịu gánh nặng của các khoản chi phí quá lớn nên lao vào những vụ làm ăn mà họ biết kết quả tốt nhất cũng chỉ dừng ở mức hòa vốn. Do đó, những công ty này cần phải học cách nói không.

Các công ty thường dùng mối lo sợ về việc này để biện minh việc mở rộng đa dạng hóa. Tuy nhiên, mở rộng một cách thông minh đòi hỏi phải xét nhiều mặt khác, những điều tôi không cho là một giải đáp có giá trị.

BẠN MUỐN TẠO ẤN TƯỢNG VỚI AI?

Đối với tôi, một trong những xu hướng thú vị nhất trong kinh doanh gần đây là các công ty nhà nước, chẳng hạn như MGM/VA, Avis và Sotheby's, đều đã trở thành công ty tư nhân hoặc tìm cách chuyển thành công ty tư nhân. Tôi nghĩ rằng nhiều cổ đông lớn đang rút ra được kết luận, điều tôi rút ra cách đây nhiều năm: Việc vừa điều hành công ty vừa mang lại sự thỏa mãn cho các cổ đông rất khó khăn. Đó cũng chính là lý do tập đoàn Quản lý Quốc tế (IMG) không bao giờ là công ty nhà nước.

Các quyết định kinh doanh của người Mỹ thường được đặt trên cơ sở tính toán về sự thắng lợi và việc gây ấn tượng cho một số người. Và những nhân vật các công ty muốn gây ấn tượng hầu hết đều làm việc tại phố Wall.

Gây ấn tượng cho các nhân vật tại phố Wall trở thành thú tiêu khiển của các doanh nghiệp Mỹ. Người ta sẵn sàng hy sinh lợi ích lâu dài để có được lợi ích ngắn hạn. Họ đưa ra những quyết định kinh doanh không hiệu quả là vì các công ty muốn được đánh giá là tốt hơn là tốt thực sự. Họ bỏ qua lợi nhuận thật sự để tạo ra ảo tưởng về lợi nhuận của quý tiếp theo.

BIẾT CÁCH CẠNH TRANH

Đừng bao giờ đánh giá thấp đối thủ cạnh tranh. Tinh thần cạnh tranh là yếu tố cần thiết cho thành công trong cả kinh doanh lẫn đời sống cá nhân. Cách bạn sắp xếp để đương đầu với cạnh tranh là một trong những thước đo tốt nhất đối với thành công đó.

Tuy nhiên, cạnh tranh trong kinh doanh có những điểm khác biệt so với cạnh tranh trong thể thao. Trong cả hai trường hợp, mục tiêu của những người tham gia là chiến thắng và đánh bại đối thủ. Nhưng trong kinh doanh, cạnh tranh không bao giờ chấm dứt. Không có sự dẫn trước nào là không thể vượt qua. Bạn luôn có thể bắt kịp đối thủ cạnh tranh.

Những công ty chiếm được thị trường lớn thường có xu hướng thỏa mãn trên ưu thế đó. Họ cảm thấy vui vẻ với những con số thu được, trở nên tự mãn và mất đi lợi thế cạnh tranh. Mà trên thực tế, cạnh tranh trong kinh doanh là quá trình liên tục và bền bỉ.

Bạn càng hiểu rõ đối thủ cạnh tranh bao nhiêu – thế mạnh, nhược điểm, thói quen, chiến thuật – bạn càng dễ áp đảo họ bấy nhiêu.

Trong kinh doanh, nếu không thận trọng, bạn có thể mất rất nhiều thời gian đại diện cho những người không có thành tích gì. Cách đây nhiều năm, khi các khách hàng chưa có tên tuổi trong lĩnh vực thể thao đến gặp chúng tôi, chúng tôi giới thiệu họ cho một đối thủ cạnh tranh tôi biết rõ nhược điểm của họ. Khi không biết chắc có người nào trong số những vận động viên này sẽ trở thành nhà vô địch, chúng tôi chắc chắn rằng công ty này sẽ gặp rất nhiều khó khăn khi trở thành đại diện cho họ. Khi một người trong số những vận động viên đó nổi lên, chúng tôi sẽ theo đuổi họ và chắc chắn sẽ ký được hợp đồng với họ.

KHÔNG PHÁT TRIỂN THEO CHIỀU DỌC

Một số khách hàng của chúng tôi trong lĩnh vực thể thao, sau khi thành công ở một lĩnh vực nhỏ, tự cho rằng mình có thể chinh phục thế giới ở cả những lĩnh vực khác. Những tay vợt muốn trở thành nhà tổ chức triển lãm; những vận động viên golf muốn trở thành nhà kinh doanh bất động sản; những nhà vô địch thế vận hội muốn trở thành chủ báo và điều hành tạp chí. Nhiều vận động viên điền kinh, sau khi nghỉ thi đấu, muốn điều khiển các khu vực và trường học mà không hiểu rằng để làm những việc đó cần có năng lực điều hành và trình độ chuyên môn như thế nào.

Thông thường, chúng tôi cố gắng ngăn cản họ không lao vào những lĩnh vực này trước khi đạt được trình độ chuyên môn cần thiết. Nhưng cái tôi của những nhân vật thể thao hàng đầu, cũng như của nhiều nhà kinh doanh thành công, không mấy khi chịu nghe những điều đó.

Một số công ty đã phát triển và ổn định, khi nhận thấy nhu cầu tăng trưởng và bành trướng quy mô, thường có xu hướng mở rộng theo chiều dọc hơn là chiều ngang, và mua lại những công ty mà họ không hiểu rõ lĩnh vực kinh doanh đó. Có thể họ vẫn hiểu rằng mình thiếu chuyên môn, thiếu hiểu biết thật sự về hoạt động của ngành này, nhưng cái tôi của họ không cho phép chấp nhận điều đó. Đây cũng chính là nguyên nhân khiến hàng loạt công ty lớn trên thế giới bị phá sản.

ĐỪNG KIỆN KẺ TẦM PHÀO

Có người nói rằng với tôi rằng năm ngoái IBM phải trả 12 triệu đô-la lệ phí pháp lý cho một công ty luật sư.

Tôi tốt nghiệp trường Luật Yale và làm việc cho công ty Arter & Hadden ở Cleveland, Ohio. Đây là một công ty luật uy tín nhất và lâu đời nhất tại Cleveland. Những cuộc đấu đá giữa các công ty pháp lý nhân danh thân chủ của mình thường chỉ là cơ hội để các công ty này kiếm tiền. Trong hầu hết các vụ tranh chấp pháp lý, nếu bạn có thể khiến cả hai bên tranh luận thẳng thắn – dù rằng họ đã tranh chấp trong suốt hai năm – thì vấn đề sẽ được giải quyết, và chắc chắn sẽ ít tốn kém hơn, đồng thời công bằng hơn.

Chúng tôi đã khá may mắn trong việc kinh doanh vì chúng tôi không mắc phải nhiều vụ kiện tụng. Vì nhiều nhân viên của chúng tôi là luật sư, nên chúng tôi có thể nhận ra được tất cả những điều rắc rồi và chi phí có thể phải chịu khi bắt đầu kiện tụng.

Ở nhiều nơi trên thế giới, người thua kiện phải trả cả những khoản lệ phí pháp lý của người thắng kiện. Theo tôi, đây là một hệ thống pháp luật tốt. Nó khiến người ta không dám thực hiện những vụ kiện cho vui hay tránh được những phản ứng kinh doanh kiểu bốc đồng "hẹn gặp nhau ở tòa".

Người Nhật có khả năng giải quyết vấn đề với nhau tốt hơn bất cứ dân tộc nào. Người ta thường chỉ để ý rằng không có trường kinh doanh ở Nhật Bản mà không nhận ra rằng cũng có rất ít công ty luật ở Nhật Bản. Một lần chúng tôi cùng thân chủ là Bjorn Borg bị Lamar Hunt kiện. Ông ta đã thuê rất nhiều luật sư để tiến hành vụ kiện này. Tôi nhận thấy rằng Lamar Hunt thật ngớ ngẩn khi vừa kiện Bjorn Borg lại vừa muốn tổ chức giải vô địch quần vợt thế giới và muốn mời Borg chơi trong một số giải của ông ta. Chính vì thế, tôi đến Dallas và hẹn gặp Lamar. Chúng tôi gặp mặt, nói chuyện và giải quyết êm thấm các vấn đề. Nếu để vụ này cho luật sư, có lẽ chúng tôi sẽ phải ra tòa, và phải chi hàng trăm, thậm chí hàng nghìn đô-la cho vụ kiện.

13. Hoàn thành công việc

Nếu yêu cầu các nhà quản lý liệt kê những vấn đề rắc rối của họ, thì có lẽ sẽ không có đủ thời gian để ghi chép hết. Trong quá trình làm việc, chúng ta luôn gặp phải những gián đoạn, điều đó khiến chúng ta không thể sử dụng thời gian theo cách chúng ta mong muốn. Sẽ luôn có những sự việc ngoài dự kiến xảy đến, do đó, vào cuối ngày làm việc, chúng ta thấy mọi việc thật ngổn ngang.

Giải pháp cho những vấn đề này đơn giản hơn nhiều so với những gì chúng ta nghĩ. Đó chính là việc kiểm soát ngày làm việc của bạn thay vì để nó kiểm soát bạn và ép bản thân thực hiện theo những kế hoạch đã lên sẵn.

Nhưng nhiều người lại cho rằng khi không có vẻ là chìm ngập trong công việc, họ không phải là người bận rộn hay quan trọng. Họ thật sự không muốn quản lý tốt thời gian của chính mình.

Khi thật sự tin rằng việc kiểm soát được thời gian không những mang lại hiệu quả, mà còn khiến bạn cảm thấy thoải mái, bạn sẽ dễ dàng hoàn thành tất cả mọi việc.

QUẢN LÝ THỜI GIAN

Mọi người luôn coi tôi là một người có khả năng quản lý thời gian rất hiệu quả.

Tôi thực hiện việc quản lý thời gian của mình bằng cách coi một tuần là 168 giờ, và tôi sắp xếp thời gian sao cho vừa có thể làm việc vừa có thể nghỉ ngơi thoải mái. Tôi luôn sắp xếp thời gian để bản thân có thời gian nghỉ ngơi dù là chơi quần vợt, đọc báo buổi sáng, ngủ trưa tại văn phòng hay đơn giản chỉ là ngồi chơi. Tôi muốn giải phóng đầu óc khỏi những ý nghĩ hay quyết định liên quan đến công việc. Ví dụ, nếu công việc đầu tiên tôi phải làm là vào 7 giờ sáng, tôi sẽ dậy vào lúc 5 giờ và dành một giờ để đọc sách, nghỉ ngơi, vận động. Tôi không thích để công việc dở dang, do đó, tôi làm việc với cường độ khẩn trương để có được những khoảng thời gian trống – một phút, một giờ hay một ngày cuối tuần – hưởng thụ sự nhàn rỗi. Chính điều này khiến tôi trở nên có ý thức cao độ về việc quản lý thời gian của chính mình. Tôi luôn coi một hoạt động kinh doanh hay một cam kết là một hàm số lệ thuộc vào thời gian tôi dành cho nó. Tôi cũng luôn thử thách chính mình trong việc quản lý thời gian. Nếu tôi phải tham dự một cuộc họp trong vòng một giờ nữa, và tôi có mười việc phải hoàn thành trước, tôi sẽ làm bất cứ điều gì cần thiết để hoàn thành cả mười việc đó trong một giờ. Có thể tôi sẽ phải cắt ngắn một cuộc điện thoại, viết một tờ giấy ghi chú ngắn thay vì một lá thư dài, nhưng bằng cách sắp xếp công việc thành những phần thời gian thật nhỏ này, tôi đã biết cách tận dụng từng phút trong thời gian của chính mình.

Tôi biết chính xác thời gian mình cần để thực hiện một công việc nào đó và tôi cũng biết cách nhanh nhất để hoàn thành mọi việc. Tôi biết rõ từ việc các quán ăn nào phục vụ nhanh, chậm và ở đâu thì bạn nên gọi món ăn ngay lập tức đến những cầu thang máy nhanh nhất ở các tòa nhà. Ví dụ, khi bay đến một nơi nào đó, tôi thường yêu cầu mọi người đến đón tôi ở cửa đi bởi đó là nơi không đông người như cửa đến nên sẽ tiết kiệm được thời gian.

Tóm lại, tôi cố gắng rất chính xác ở tất cả mọi việc. Tôi luôn tìm ra những "cách làm tắt" hiệu quả nhất để giảm bớt thời gian cho các hoạt động.

Ví dụ, khi đặt vé máy bay quốc tế, tôi luôn tìm hiểu rõ từng hãng máy bay, như Qantas đi Australia và Cathay Pacific đi châu Á, và đặt phiếu ưu tiên lên hành lý hạng nhất. Tôi biết hãng Concorde giải quyết vấn đề hành lý rất nhanh đối với các chuyến bay đến London từ Mỹ nhưng rất lâu đối với các chuyến bay đến Honolulu từ châu Á và Australia hay các chuyến bay quốc tế đến Los Angeles. Tôi cũng nhận ra rằng mình là một chuyên gia về giao thông và giờ tắc nghẽn giao thông tại các thành phố lớn trên thế giới.

Tôi sử dụng những thông tin này để tiết kiệm thời gian, hoặc thu xếp trước công việc. Ví dụ, việc đi lại từ nơi này đến nơi khác đối với tôi rất nhẹ nhàng và tôi thường chỉ mang theo hành lý xách tay. Nhưng để thường xuyên làm được việc này, tôi phải có năm tủ quần áo ở năm địa điểm mà tôi thường xuyên ở và một tủ quần áo nhỏ tại văn phòng làm việc. Nếu biết rằng mình cần gì đó ở Paris, tôi sẽ gửi nó đến Paris trước chứ không mang theo mình đến New York rồi London...

Tôi đề cập đến những dẫn chứng về việc đi lại giữa các nước, bởi vì thực tế việc đi lại này rất khó kiểm soát. Tuy nhiên, tôi sử dụng cả phương pháp này cho mọi khía cạnh của công việc kinh doanh. Khi biết được thời gian cần thiết và cách ngắn nhất để hoàn thành một việc nào đó, tôi có thể kiểm soát được những việc dường như không hề dễ kiểm soát.

Theo quy luật chung, để làm một việc gì đó nhanh nhất, hãy làm việc mọi người vẫn làm vào thời điểm mọi người không làm. Tôi thường đi làm rất sớm cho nên tôi không bao giờ gặp khó khăn trong việc đi làm vào buổi sáng. Mọi người thường phàn nàn về việc tắc đường trong giờ cao điểm mà không nhận ra rằng nếu họ đi làm sớm hơn 20 phút thì sẽ không phải gặp tình trạng tắc đường nữa. Tuy vậy, đối với nhiều người việc điều chỉnh 20 phút trong thời gian biểu không đơn giản.

Tôi cũng thấy rất nhiều nhân viên cố gắng rút tiền vào khoảng 12 giờ trưa và 3 giờ chiều trong ngày được lĩnh lương hàng tháng, rồi than phiền là họ phải chờ đợi quá lâu. Tôi cũng thấy một số nhà quản lý đặt lịch bay khỏi New York vào đúng thời điểm tan tầm. Chín mươi phần trăm các trường hợp xếp hàng và lãng phí thời gian đều có thể tránh được nếu chúng ta biết sắp xếp thời gian và suy nghĩ hợp lý.

MỘT HỆ THỐNG TỔ CHỨC

Toàn bộ giải pháp cho việc quản lý thời gian là thực hiện những việc bạn đã lên kế hoạch và thời gian thực hiện không dài hơn thời gian dự kiến. Điều này đòi hỏi bạn phải làm việc với một hệ thống tổ chức bao trùm nào đó.

Tôi luôn ghi lại đầy đủ những việc phải làm và những người cần gặp trong một ngày lên một tờ giấy. Tôi giữ tờ giấy này trong khoảng 50 ngày, sau này tôi sẽ có được nhiều trang ghi những cuộc gặp gỡ và những việc không được thực hiện trong vòng 50 ngày đó.

Khi tôi hỏi một người nào đó thời gian ông ta muốn tôi liên lạc và ông ta nói vào lúc 10 giờ 30 ngày thứ tư tuần tới, tôi sẽ ghi tên người đó và số điện thoại của ông ta vào tờ giấy dành cho thứ tư tới. Ngoài ra, tôi ghi thêm các cuộc điện thoại và hoạt động trong ngày hôm đó. Thỉnh thoảng, tôi xem lại tờ giấy này để xem mình đã làm được đến đâu. Nếu tôi bỏ lỡ một việc nào đó, tôi sẽ không bỏ bớt việc mà sẽ làm mọi việc khẩn trương hơn.

Tôi cũng giữ các trang ghi chú theo vùng và địa điểm để khi cần giải quyết công việc ở các vùng này, tôi không phải mất nhiều thời gian tìm kiếm.

Ngoài những phiếu ghi lịch làm việc và các ghi chú khác, tôi luôn giữ trong túi áo một vài tấm danh thiếp của những nhân viên hay đối tác mà tôi thường xuyên liên hệ. Khi có việc gì đó liên quan đến một trong những người này, tôi sẽ ghi điều đó vào tấm danh thiếp của họ. Do đó, khi làm việc với người đó, tôi đã nắm được mọi dữ kiện cần thiết.

Tôi cũng luôn mang theo những tờ giấy trắng nhỏ để ghi những điều linh tinh trong ngày, đến cuối ngày, tôi sẽ chuyển những dữ liệu này vào cuốn sổ tay.

Tôi viết tất cả mọi chuyện mình định làm, và sau khi đã viết chúng ra, tôi sẽ không lưu giữ chúng trong đầu.

Cách bạn chọn để tổ chức đời sống công việc là khía cạnh cá nhân nhất trong việc quản lý thời gian. Có những người sử dụng một cuốn lịch bỏ túi và một cuốn sổ tay theo cách tôi sử dụng, cũng có những người ít khi tổ chức công việc trước một tuần hoặc đơn giản chỉ là làm việc với một danh sách "việc phải làm". Nhưng không một người nào có thể thành công trong kinh doanh mà không làm việc theo một hệ thống tổ chức cá nhân.

Có hai điều quan trọng trong quản lý thời gian cá nhân:

Thứ nhất, hãy viết ra. Viết bất cứ ở đâu, ngay cả ở tay áo nếu cần thiết. Điều này cho phép bạn quên chúng đi và dành trí óc cho những chuyện khác. Nhưng quan trọng hơn, việc viết chúng ra có nghĩa là bạn sẽ làm nó. Viết ra một điều gì đó là một sự cam kết. Khi viết chúng ra, bạn đã tạo động lực cho chính bản thân để hoàn thành công việc. Chính cảm giác thoải mái khi hoàn thành công việc là yếu tố kích thích bạn làm việc.

Thứ hai, sắp xếp công việc của ngày hôm sau vào cuối ngày hôm trước. Điều này khiến tôi có được cảm giác thảnh thơi vào ban đêm và cảm giác hưng phấn khi đi làm vào sáng hôm sau. Sau khi sắp xếp công việc cho ngày hôm sau, tôi có cảm giác mình sẽ có được sự khởi đầu suôn sẻ.

Tôi cũng thực hiện việc ghi chép và sắp xếp công việc theo những chu kỳ dài hơn: hàng tuần, hàng tháng, hai tháng, nửa năm, một năm và hai năm.

THỰC HIỆN ĐÚNG THEO THỜI GIAN BIỂU

Khi đã sắp xếp lịch trình làm việc, nếu bạn không theo sát nó thì việc sắp xếp cũng không có ý nghĩa gì.

Phần quan trọng của việc thực hiện đúng theo thời gian biểu là ý thức được rằng rất ít khi có một việc gì đó quá quan trọng hay một cuộc khủng hoảng nguy kịch đến mức cần phải được giải quyết ngay lập tức. Hãy xử lý các yếu tố làm gián đoạn công việc. Đừng ngay lập tức giải quyết những sự việc bất ngờ xảy đến mà hãy sắp xếp thời gian để giải quyết những tình huống này vào thời gian biểu tiếp theo của bạn – buổi chiều, ngày mai hoặc tuần tới – bất cứ khi nào bạn có thời gian trống.

Khía cạnh quan trọng khác của việc thực hiện đúng theo thời gian biểu là tính toán đủ lượng thời gian để hoàn thành mọi việc.

Việc sắp xếp thời gian không phù hợp đều không mang lại hiệu quả cho công việc. Tuy nhiên, sắp xếp thời gian thiếu còn nguy hiểm hơn việc sắp xếp thời gian thừa. Bởi vì như thế bạn luôn phải chạy đuổi theo công việc và khiến cho mọi việc trở nên tồi tệ khi đến cuối ngày.

Tôi nghĩ rằng hầu hết mọi người đều có thể dự tính được khoảng thời gian cần thiết cho các hoạt động kinh doanh của mình, nhưng họ lại thường tự lừa dối mình.

Để quản lý thời gian tốt, bạn phải tin ở kiến thức của chính mình. Nếu bạn biết một cuộc họp hàng tuần thường mất khoảng 30 phút, đừng buộc mình tin rằng hôm nay sẽ chỉ mất 15 phút chỉ vì hiện tại bạn đang có nhiều việc phải làm. Nếu bạn phải có mặt ở một địa điểm nào đó trong vòng 10 phút nữa, hãy đừng cố gọi thêm một cuộc điện thoại nào nữa chỉ vì bạn muốn mình không còn đủ thời gian để đến đó. Những người không có khả năng quản lý thời gian của mình dường như đều không muốn thực tế và thường làm những chuyện bất thường để tạo ra những tình huống ngoài khả năng kiểm soát.

SẮP XẾP THỜI GIAN LÀM VIỆC THEO TỪNG NGƯỜI

Bởi vì trong kinh doanh, phần lớn thời gian của bạn là làm việc với con người, nên bạn phải chú ý đến yếu tố phong cách và cá tính của họ khi sắp xếp thời gian làm việc của mình. Với một số nhân viên, tôi có thể bàn với họ về 25 đề tài trong vòng 15 phút điện thoại. Tuy nhiên, cũng có những nhân viên khiến tôi phải mất cả tuần để thảo luận, họ thường có xu hướng biến những lời lẽ đơn giản nhất thành sự khởi đầu của một cuộc đối thoại bất tận. Đây là bản chất của một số người và tôi không thể thay đổi điều đó được. Do đó, giải pháp hiệu quả nhất là dành nhiều thời gian hơn cho họ hoặc thảo luận ít đề tài hơn với họ.

Bạn phải hiểu rõ vấn đề sẽ được thảo luận cũng như tính chất phức tạp của chúng trước khi trao đổi với ai đó, thời gian giải quyết mỗi vấn đề còn phụ thuộc vào hai yếu tố con người: thời gian mà người kia cần để tiếp cận được vấn đề và phong cách làm việc của cá nhân anh ta.

Ví dụ: khi làm việc với Bob Anderson – Chủ tịch của Rockwell, tôi biết ông ta thường đi thẳng vào vấn đề ngay cả khi tôi chưa trình bày xong. Tôi cũng biết rằng nếu tôi chấm dứt câu nói nửa chừng chỉ vì muốn chấm dứt nó, thì đó sẽ phí phạm thời giờ của ông ta.

Roone Arledge – nhà quản lý xuất sắc của bộ phận tin tức và thể thao của kênh truyền hình ABC, lại có phong cách làm việc hoàn toàn khác. Chúng tôi đã có nhiều buổi ăn trưa kéo dài đến gần tối. Đó chính là phong cách làm việc rất hiệu quả của Arledge và bởi vậy khi làm việc với ông ta, tôi cũng dễ dàng thu được hiệu quả. Tôi chỉ việc sắp xếp thời gian để ăn trưa vào những ngày đặc biệt như vậy. Thay vì phải lo lắng, bồn chồn với một lịch làm việc phải tiếp một số khách khác vào chiều đó, tôi thường để trống cả phần buổi chiều còn lại trong ngày.

Học tìm hiểu tất cả mọi điều về những người mà bạn sẽ hợp tác, kể cả cách làm việc và thói quen quản lý thời gian của họ. Nếu biết rõ những người mà tôi hẹn gặp thường đến họp muộn từ 20 đến 30 phút, tôi sẽ tính toán mọi việc dựa trên điều đó. Tôi sẽ sắp xếp lịch làm việc với họ và sử dụng khoảng thời gian họ đến muộn đó để làm những việc khác. Điều đó sẽ có ích hơn là chờ đợi trong cảm giác bực bội và mong họ đến đúng giờ.

KIỂM SOÁT CÁC CUỘC ĐIỆN THOẠI CỦA BẢN THÂN

Điện thoại và các cuộc họp chiếmphần lớn thời gian của tôi và tôi nghĩ đối với các nhà quản lý cũng như vậy. Nếu bạn có thể kiểm soát được hai điều này thì tất cả mọi việc sẽ trở nên dễ dàng hơn rất nhiều.

Tôi ít khi nghe điện thoại. Bởi theo tôi, điện thoại thường làm gián đoạn mọi việc. Tôi thích sử dụng điện thoại trong khoảng thời gian tôi muốn. Việc gọi điện mang lại cho tôi sự tự chủ về thời gian để tính toán những gì mình muốn nói hơn là nghe điện thoại.

Nhưng thông thường tôi sẽ gọi điện lại cho người đã gọi cho tôi, trừ hai trường hợp: tôi không muốn nói chuyện với người gọi hoặc một người nào đó trong tổ chức của tôi có khả năng giải quyết vấn đề của người gọi tốt hơn tôi (trong trường hợp này, tôi biết chắc rằng người có khả năng đó sẽ gọi lại cho người gọi).

Gọi điện lại cho tất cả những người gọi đến thường là vấn đề thuộc về phong cách cá nhân hơn là việc quản lý thời gian. Tuy nhiên, đối với tôi đây là một cách thức rất hiệu quả bởi vì tôi không phải mất thời gian để tìm xem còn những ai mình chưa gọi điện lại hay cảm thấy có lỗi vì việc này.

Tạm dừng để quyết định

Mỗi khi thư ký nói với tôi rằng có người đang chờ tôi nghe điện thoại, tôi sẽ đặt tay vào ống nghe và tạm dừng một lúc trước khi thật sự đặt điện thoại lên tai. Tôi làm điều đó nhằm mục đích suy nghĩ xem: mình muốn đạt được điều gì và cách nhanh nhất để đạt được điều đó là như thế nào?

Có câu châm ngôn: "Nếu bạn biết mình đang đi đâu, bạn sẽ đến một nơi khác". Điều này rất đúng với việc nói chuyện qua điện thoại. Nếu bạn không định hình rõ mình muốn đạt được điều gì, chắc chắn cuối cùng bạn sẽ không đạt được điều gì cả.

Đi thẳng vào vấn đề

Mặc dù là người khá chặt chẽ trong việc sắp xếp công việc đúng theo thời gian biểu, nhưng tôi vẫn thường bị rơi vào những tình huống buộc phải chấm dứt các cuộc nói chuyện qua điện thoại.

Tôi luôn tin rằng việc nhanh chóng đi thẳng vào vấn đề hoặc chấm dứt một cuộc điện thoại không hề khó. Tuy nhiên, rất nhiều người vẫn thấy khó khăn khi làm việc này. Họ thường mất nhiều hơn 5 lần thời gian để nói những điều cần thiết qua điện thoại. Họ cho rằng việc chấm dứt một cuộc điện thoại là thiếu lịch sự hoặc thiếu tế nhị.

Nếu biết rõ người mà mình đang nói chuyện điện thoại, tôi sẽ nói với anh ta rằng tôi phải đi ra ngoài hoặc sẽ gọi lại cho anh ta khi muốn chấm dứt một cuộc điện thoại. Nếu tôi không biết rõ anh ta, tôi sẽ nói: “Tôi đã muộn một cuộc họp quan trọng năm phút rồi” hay “Xin lỗi, tôi có một cuộc điện thoại quan trọng từ Thụy Sỹ đang đợi máy”.

Tôi thường đi thẳng vào vấn đề khi gọi điện thoại, sau đó sẽ nói đến những chuyện khác nếu có thời gian. Tuy nhiên, mọi người lại thường làm ngược lại. Họ thường nói chuyện phiếm khoảng năm phút trước khi bắt đầu nói về mục đích chính của cuộc điện thoại. Trong một số trường hợp, cách này cũng mang lại hiệu quả, nhưng thông thường thì không như vậy. Vì nếu làm như vậy, không những bạn làm mất thời gian của chính mình mà còn có thể làm mất thời gian của người đối thoại. Và sẽ tồi tệ hơn nữa nếu người ta phải nhận một cuộc điện thoại khác và bạn sẽ gác máy mà chưa nói được những điều cần nói.

Cuối cùng, tôi có thể ước lượng khá chính xác khoảng thời gian cần thiết để thực hiện tất cả các cuộc điện thoại vào một ngày nhất định. Nếu tôi đã hứa sẽ gọi lại cho một người nào đó vào một thời điểm nhất định, tôi sẽ gọi sát với thời điểm đó. Thông thường, tôi sẽ sắp xếp một khoảng thời gian – thường là 30 đến 90 phút – để thực hiện các cuộc điện thoại.

Tôi liệt kê các cuộc điện thoại này theo thứ tự quan trọng và xếp những cuộc điện thoại không quan trọng (ví dụ như các cuộc điện thoại nội bộ với nhân viên) xuống cuối danh sách, vì nếu không có đủ thời gian, tôi sẽ rút ngắn các cuộc điện thoại này. Khi làm như thế này, tôi luôn giữ được khung thời gian mà tôi đã bố trí.

Rút ngắn những cuộc gọi không mang lại hiệu quả

Trong tất cả các cuộc điện thoại, bạn đều phải đạt được mục đích nhất định. Nếu không thể nhận được câu trả lời dứt khoát từ người đối thoại, hãy cố gắng đạt được một cuộc hẹn để có được câu trả lời từ ông ta. Nếu bạn vẫn không thể đạt được mục tiêu, hãy cố gắng để có thể có được một cuộc hẹn nữa. Nếu bạn vẫn tiếp tục không đạt được gì thì hãy dẹp bỏ nó đi. Nếu bạn có tiếp tục theo đuổi thương vụ đó thì hầu như cũng sẽ không mang lại được điều gì.

Đạt hiệu quả chỉ trong hai lần gọi điện

Đôi khi, việc biết được thời điểm thích hợp để gọi điện vô cùng quan trọng.

Thông thường, nếu chủ động gọi điện liên lạc với ai đó, bạn ít khi phải gọi nhiều hơn hai cuộc điện thoại. Nếu cuộc gọi đầu tiên, bạn không thể gặp được người cần gặp, đừng yêu cầu họ gọi lại cho bạn. Hãy hỏi xem khi nào họ có thể nhận điện thoại và gọi lại cho họ.

Tôi thường hỏi thư ký của người mà tôi muốn nói chuyện khi nào thì họ có thể gọi lại cho tôi. Khi đã khai thác được giờ giấc cụ thể, tôi nói với người thư ký là tôi sẽ gọi vào giờ đó. Nếu bạn không lấy được thông tin về giờ giấc của người cần gặp, hãy đặt ra một giới hạn về khoảng thời gian mà bạn sẽ gọi lại: "Xin cô nói với ông ấy rằng tôi sẽ liên lạc với ông ta trong khoảng từ 2 giờ 45 đến 3 giờ chiều ngày hôm nay". Một khi thời gian bạn sẽ gọi lại được ghi chép lại, người ta sẽ sắp xếp các cuộc hẹn để có thể nhận điện thoại của bạn vào thời điểm đó.

Nếu bạn phải gọi nhiều hơn hai cuộc điện thoại mới có thể liên lạc được với người người cần gặp, có lẽ đây không phải là vấn đề từ phía những người thư ký hoặc trợ lý của họ. Đó là vì người kia không muốn nói chuyện với bạn.

Làm sao để họ nghe điện thoại của bạn

Nói với họ những gì họ muốn nghe hoặc những gì họ sợ phải nghe.

Một lần, một người mà tôi không quen để lại cho tôi một tin nhắn:"Tôi có một số tin hay". Tôi đã phải gọi điện lại cho anh ta dù một vài tin hay đó hóa ra chỉ là vài lời tán tụng vớ vẩn.

Cách đây không lâu, tôi gọi điện cho chủ tịch của một hãng hàng không lớn mà tôi không quen biết nhiều, để nói về chương trình thể thao chúng tôi đang phát động. Vì tôi biết thời gian đó, không có hãng hàng không nào có tiền và vì chúng tôi luôn cần sử dụng thẻ tín dụng du lịch hàng không nên tôi nói với thư ký của ông ta: "Xin cô nói với ông ấy là tôi có một đề nghị muốn bàn với ông ta, và nếu ông ta thật sự cảm thấy hứng thú thì ông ta sẽ không phải bỏ ra một đồng nào cả". Sau đó, ông ta nói chuyện với tôi ngay.

Im lặng có nghĩa là đồng ý

Một cuộc điện thoại không nhất thiết phải là sự trao đổi thông tin hai chiều. Nếu bạn chỉ định thông báo tin tức, chứ không phải là trao đổi hay thảo luận, hãy để lại một nhắn tin chi tiết cho họ và đừng gọi lại. Nếu có điều gì thắc mắc, họ sẽ gọi lại cho bạn.

Nếu bạn cần có câu trả lời, để xác định một việc gì đó, hay để có được sự ủng hộ của bên kia, hãy đặt vấn đề theo cách mà sự im lặng có nghĩa là đồng ý. "Xin hãy nhắn với ông ấy rằng nếu không đồng ý thì hãy gọi điện lại cho tôi".

Rất nhiều người bán hàng sử dụng phương pháp này để có được những cuộc hẹn và gặp được những người mà họ cũng không quen biết hoặc những người không có ý định gặp họ: "Xin hãy nói với ông ấy là tôi sẽ đến gặp ông ấy vào 10 giờ 30 thứ tư tới. Nếu giờ đó không tiện, ông ấy hãy gọi lại cho tôi".

Hành động theo nghi thức điện thoại của người bạn cần gặp

Một số nhà quản lý cảm thấy rất lúng túng khi nói chuyện qua điện thoại. Họ thường không bao giờ chịu tự gọi điện đi và mất rất nhiều thời gian vì không chịu lên tiếng trước trong cuộc điện thoại. Một số người luôn cho rằng nếu tôi không đang chờ sẵn ở đầu dây khi họ nghe điện thoại thì có nghĩa là tôi đang tỏ ra trịch thượng với họ. Chính vì thế, khi gọi điện cho những người này, tôi chờ sẵn ở đầu dây.

Một số người lại không thích thư ký nhận thông tin cho mình và luôn muốn tự thu xếp các cuộc hẹn. Một số người lại thích tự trả lời điện thoại, và tôi luôn tự mình trao đổi với những người này. Tuy nhiên, cũng có một số người lại không bao giờ thực hiện những hành động như thế này.

Hãy tìm hiểu tính cách của những người mà bạn đang làm việc cùng và chấp nhận các nghi thức điện thoại của họ dù đôi khi những nghi thức đó thật lố bịch.

NHỮNG CUỘC HỌP NỘI BỘ

Những cuộc họp nội bộ là nỗi phiền toái trong đời sống công sở. Chúng rất cần thiết cho việc thông qua và đưa ra quyết định, nhưng hầu hết các cuộc họp không mang lại kết quả gì và làm phí thời gian của mọi người. Tuy nhiên, vì không thể bỏ chúng được, nên chúng ta phải giảm thiểu số lần, mức độ thường xuyên và thời gian của các cuộc họp.

Họ là ai và làm gì trong cuộc họp của tôi?

Quy luật: Hiệu quả của một cuộc họp tỷ lệ nghịch với số người tham dự.

Hệ luận 1: Nhiều hơn bốn hoặc năm người so với mức quy định, hiệu quả giảm theo cấp số nhân.

Hệ luận 2: Cuộc họp càng kéo dài, càng đông người tham dự.

Tại hầu hết các cuộc họp nội bộ, số người tham dự thường vượt quá mức cần thiết. Điều này có thể do hai nguyên nhân thực tế trong đời sống công sở.

Thứ nhất, mỗi công ty có một số nhà quản lý có xu hướng đánh giá những gì họ phải nói theo số người bị buộc phải nghe họ. Đối với những người này, một cuộc họp quan trọng là một cuộc họp không có đủ ghế để ngồi.

Thứ hai, có "yếu tố bị bỏ sót". Những cuộc họp có thể trở thành một phần của hệ thống giá trị của công ty, và người ta bắt đầu đánh giá tầm quan trọng của mình đối với công ty bằng số cuộc họp và tính chất các cuộc họp mà họ được yêu cầu tham dự.

Chúng tôi từng có một tiểu ban không chính thức thi thoảng họp để đưa ra một số quyết định cho một vài việc trong phạm vi rất nhỏ. Nhưng sau một vài năm, quy mô cũng như mục đích của tiểu ban lớn dần cho đến khi nó không còn có thể đi đến việc đưa ra quyết định và trở thành cuộc họp thuần túy là đưa ra thông tin. Tuy nhiên, tất cả mọi người vẫn đều muốn tham dự. Cuối cùng, tôi quyết định mỗi năm tiểu ban này sẽ họp một lần, bất kỳ ai cũng có

thể tham dự, và mục đích của nó không còn là để đưa ra các quyết định hay thông tin nữa, mà thuần túy là để mọi người cảm thấy thoải mái. Bằng cách này, mọi người đều cảm thấy hài lòng và chúng tôi lại có thể trở về với tiểu ban của mình.

Các cuộc họp, cũng như các chính sách của công ty, phải được thường xuyên đánh giá – về mức độ thường xuyên, sự cần thiết và quy mô của chúng. Có thể có những người muốn được dự nhưng cũng có những người cảm thấy rất khoan khoái khi không phải tham dự và có được thời gian cho những mục đích có hiệu quả hơn. Đôi khi tôi cũng đặt ra những nguyên tắc cho những người được quyền tham dự những cuộc họp "phổ biến" nhất của chúng tôi. Những nguyên tắc này phụ thuộc vào những người mà tôi muốn hay không muốn có mặt ở đó. Mặc dù điều này hơi thiếu thiếu công bằng nhưng vẫn mang lại hiệu quả hơn là để họ tham gia các cuộc họp và tranh cãi, thắc mắc.

Gom các cuộc họp lại

Chúng ta có thể thay đổi mức độ thường xuyên và mục đích của hầu hết các cuộc họp mà không làm mất đi hiệu quả của chúng.

Chỉ tính riêng thời gian bắt đầu – mọi người đến, yên vị và chuẩn bị làm việc – cũng đã gây thất thoát thời gian của công ty. Thông thường, một cuộc họp một giờ hàng tháng mang lại hiệu quả nhiều hơn là hai cuộc họp 45 phút một tuần. Hãy cân nhắc và xem xét kỹ lưỡng tất cả các cuộc họp được tổ chức nhiều hơn một lần một tháng.

Những cuộc họp có chức năng trùng lặp nhau có thể được gom lại hoặc kết hợp với nhau.

Tuy nhiên, thông thường người ta lại tiến hành các cuộc họp theo Quy luật Parkinson: số vấn đề được thảo luận sẽ được gom lại cho phù hợp với thời gian người ta có. Quyết định của các tiểu ban thường vừa thiếu hiệu quả vừa kém hiệu lực, và kết quả của những quyết định đó thường không phải là tốt nhất. Tuy nhiên, quy trách nhiệm cho một tiểu ban cũng không đơn giản. Cách tốt nhất để có một cuộc họp trở nên mất kiểm soát là thông báo rằng cần phải đưa ra được quyết định trước khi cuộc họp kết thúc.

Trong những cuộc họp không chỉ mang mục đích thông báo tin tức, bạn phải tạo điều kiện cho mọi người phát biểu – để giúp người đưa ra quyết định cuối cùng tìm được những giải pháp thích hợp. Nhưng tốt hơn hết là nên để quyết định tự nó đến. Bởi vì như thế có nghĩa là bạn có thể loại bỏ việc thảo luận kéo dài, giảm thiểu sự va chạm, dung hòa những người muốn tạo sức ép trên dư luận và đưa ra được những quyết định sáng suốt nhất.

Điều hành cuộc họp

Phải lên kế hoạch cho thời gian bắt đầu và chấm dứt của một cuộc họp càng sớm càng tốt. Hãy viết ra giấy (nhờ thế khuyến khích sự đúng giờ) và phân phát theo danh sách đến từng người. Những cuộc họp bắt đầu vào giờ lẻ – 10 giờ 15 thay vì 10 giờ 30 – thường khiến mọi người đến đúng giờ hơn.

Nếu có nhiều vấn đề cần phải được thảo luận, hãy phát lịch trình làm việc cho mỗi người tham dự khi họ đến. Điều này không có nghĩa là thông báo mà là dẫn dắt cuộc họp. Nếu mọi người biết khi nào cuộc họp kết thúc và số vấn đề cần giải quyết thì mọi người sẽ biết cách giải quyết nhanh chóng các vấn đề.

Khi chủ trì các cuộc họp, tôi thường đưa những đề tài ngắn gọn, có thông tin vào đầu cuộc họp và để những đề tài dài hơn vào cuối cùng.

Đối với những đề tài dài hơn và cần thảo luận nhiều hơn, tôi sẽ tóm tắt vấn đề và đưa ra những mặt quan trọng để loại bớt việc tranh luận mất thời gian.

Các cuộc trao đổi nhỏ

Tôi muốn tìm ra người nói: “Không có câu hỏi nào là không ngu đần cả”, và buộc anh ta phải tham dự tất cả các cuộc họp hàng tháng của bất cứ công ty lớn nào. Một “câu hỏi ngu đần” là một câu hỏi có thể dễ dàng được nêu tại bất kỳ thời điểm nào trong cuộc họp nhưng không thu hút được sự quan tâm của bất kỳ ai.

Phần lớn các cuộc họp tại một công ty có quy mô trung bình ở Mỹ đều có thể được loại bỏ mà không khiến ai phải cảm thấy khó chịu. Các cuộc họp là kết quả của những vấn đề quá phức tạp và người ta không thể giải quyết nó thông qua điện thoại. Trên thực tế, các cuộc hội ý nhỏ, ngắn, không chính thức, gồm ba đến bốn người để trao đổi thông tin và nhanh chóng đạt được sự nhất trí là cách tốt hơn, hiệu quả hơn.

Và những người không được mời tham dự những cuộc họp đó cũng sẽ ít cảm thấy bối rối hơn..

NHỮNG BUỔI HỌP VỚI BÊN NGOÀI

Trên thực tế, chúng ta có thể dễ dàng kiểm soát thời gian của một cuộc họp nội bộ hơn là một cuộc họp bên ngoài công ty. Tuy nhiên, tôi đã trở nên thành thạo trong việc kiểm soát thời gian của các cuộc họp với một người ngoài công ty, dù ở văn phòng của người đó hay của tôi.

Để thực hiện được việc này, chúng ta phải ấn định chương trình làm việc ngay từ đầu cuộc họp và thông báo chương trình đó với đối tác. Hầu như mọi người đều thích điều đó và họ sẽ có được một ý niệm rõ ràng hơn về việc phải dành bao nhiêu thời gian cho mỗi chủ đề.

Tôi luôn cho rằng những giây phút đầu tiên của một cuộc họp – từ khi chào hỏi cho đến khi thật sự làm việc – đều rất quan trọng đối với nội dung cuộc họp và có tính quyết định đối với kết quả cuộc họp. Tôi luôn ấn định chương trình làm việc, tạo không khí làm việc và tạo ấn tượng theo ý của mình trong khoảng thời gian này. Chính vì thế, tôi luôn cố gắng tạo ấn tượng tốt với đối tác như luôn chấm dứt các cuộc điện thoại, dọn giấy tờ trước khi mời đối tác vào văn phòng và tôi có thể dành hết sự quan tâm của mình cho đối tác.

Nếu đã đến lúc kết thúc cuộc họp mà đối tác dường như không muốn về, thì sẽ có nhiều cách để bạn thông báo điều đó cho họ (có lần, tôi đã nhấc điện thoại lên và xoay xoay ống nghe trên tay).

Trong những cuộc họp mà hai bên không hiểu biết nhiều về nhau, mọi người thường không thể kết thúc cuộc họp vì ai cũng muốn để bên kia lên tiếng trước. Tuy nhiên, chỉ cần một dấu hiệu nhỏ cũng có thể giúp kết thúc cuộc họp.

Điều hành cuộc họp diễn ra chậm

Hầu hết các nhà quản lý của chúng tôi đều thích hành động nhanh, nhảy từ việc này sang việc khác, cố gắng hoàn thành một việc rồi lao vào việc khác. Điều hết sức cần thiết là chúng ta phải biết trong số những người ta quan hệ, ai là người chịu được cách làm việc thần tốc này.

Người Nhật luôn cho rằng việc bạn muốn kết thúc cuộc họp khi mới bắt đầu được một chút là không lịch sự và không phù hợp với văn hóa, phong tục của họ.

Điều này rất đúng khi chúng tôi làm việc với các vị chủ tịch của các liên đoàn thể thao. Những người này làm việc không có lương và người ta nhận chức vụ này không phải vì bắt buộc mà vì họ muốn: đó là thú tiêu khiển của họ. Chính vì thế, nếu bạn tìm cách làm cho những cuộc họp với họ càng ngắn càng tốt hay ép họ đi thẳng vào vấn đề thay vì để cho họ nói lòng vòng thì bạn đã tự cắt cổ mình đấy.

Tôi từng làm việc với một viên chức thể thao của Anh, ông ta là một người rất chậm chạp. Chúng tôi thường đi ăn trưa cùng nhau và tôi thường phải mất đến ba tiếng đồng hồ để khiến ông ta đi vào chủ đề chính.

Ông cũng không bao giờ muốn kết thúc cuộc họp cho nên mỗi khi muốn tỏ ra là mình cần phải đi, tôi liền tháo đồng hồ ra và đặt lên bàn. Tuy nhiên, ông ta vẫn không nhận ra ngụ ý của tôi. Sau này, một đối tác làm ăn với cả hai chúng tôi kể cho tôi nghe rằng ông ta nhận ra rằng tôi có một thói quen kỳ lạ là thường tháo đồng hồ ra trong lúc ăn trưa, và ông tự hỏi không biết tôi có mất nhiều đồng hồ vì thói quen này không.

Họp ở nhà hàng

Những cuộc họp trong bữa sáng, trưa hay tối là một phần quan trọng trong một ngày làm việc của tôi vì chúng khiến mọi người đều cảm thấy gần gũi, thân mật và bớt trang trọng hơn. Đồng thời chúng cũng giúp ta hiểu rõ hơn về đối tác, và đối tác cũng trở nên dễ sơ hở và dễ tiếp nhận mọi vấn đề hơn.

Tôi luôn quan tâm đến việc đảm bảo một không khí thoải mái nhưng vẫn hướng được vào công việc cho các cuộc họp này. Chính vì thế, tôi luôn tuân thủ theo những quy tắc sau đây khi tiến hành các cuộc họp tại nhà hàng.

Thứ nhất, tôi ít họp với nhiều hơn một người khi tổ chức họp ở nhà hàng. (Với hai người trở lên thì những diễn biến tâm lý trở nên đa dạng hơn, khó hiểu và khó kiểm soát hơn.)

Thứ hai, tôi luôn đặt bàn cho nhiều người để khi họp tôi sẽ được ngồi thật thoải mái.

Thứ ba, tôi sẽ không đề cập đến chuyện kinh doanh cho đến khi đã gọi xong món ăn. Tôi cho rằng thời gian đầu cuộc họp hết sức quan trọng đối với việc sắp xếp câu chuyện về sau, cho nên tôi cảm thấy khó chịu khi có một người hầu bàn đứng cạnh trong khi tôi đang tìm cách vào đề.

Cuối cùng, mặc dù không có nhu cầu đi ăn ở những nhà hàng quá sang trọng, nhưng tôi luôn tin rằng tổ chức họp ở những nhà hàng hiểu được không khí bữa ăn mang tính công việc, bảo đảm sự thoải mái, yên tĩnh, thư thái và chuẩn bị những món ăn đặc biệt trong ngày sẽ mang lại hiệu quả cho công việc của chúng ta.

HIỂU RÕ THÓI QUEN LÀM VIỆC

Qua nhiều năm, tôi đã hiểu rõ về thói quen làm việc của mình và sắp xếp công việc phù hợp với thói quen này. Sáng sớm là khoảng thời gian tốt nhất của tôi để suy nghĩ và thực hiện các cuộc điện thoại đến các khu vực đã bắt đầu một ngày làm việc mới. Tôi thường dậy sớm hơn trước cuộc hẹn đầu tiên hai đến ba giờ để làm mọi việc, từ tập thể dục, đọc báo cáo kinh doanh đến gọi điện thoại. Tôi cũng thường tổ chức các cuộc họp vào buổi sáng sớm. Phần lớn các cuộc họp của tôi đều được bắt đầu vào lúc 7 giờ hoặc 7 giờ 30 và tôi cũng thường có hai cuộc họp trước khi bắt đầu ngày làm việc. Việc đầu tiên tôi làm khi đến sở là ghi chép tất cả những việc cần làm trong ngày.

Do đó, đến buổi trưa, tôi thường đã có thể cảm thấy thoải mái được một chút và đến buổi chiều thì thật sự dễ chịu. Tôi sắp xếp những cuộc hẹn và hoạt động không xác định rõ thời gian vào cuối ngày, khi tôi cảm thấy thư thả nhất. Trong một tuần, tôi dành một nửa số buổi tối cho công việc. Phần còn lại, tôi dùng để nghỉ ngơi và thư giãn.

Thông thường, mọi người làm việc tốt hơn vào buổi sáng và bắt đầu uể oải sau buổi ăn trưa. Tuy nhiên, cũng có những người ngược lại. Vì thế, quan trọng là bạn phải hiểu rõ đồng hồ thời gian của mình và sắp xếp công việc trong ngày theo đó.

Khi đã tổ chức được ngày làm việc của mình tốt nhất, bạn hãy thực hiện đúng theo nó.

Đối với tôi, khai thác tối đa năng lực của mình tỷ lệ trực tiếp với việc khai thác tối đa thời gian của mình. Tôi luôn cố gắng kiểm soát thời gian của mình hơn là để thời gian kiểm soát mình.

Một trong những thực tế rất đơn giản của việc quản lý hiệu quả thời gian cá nhân là làm việc nhiều hơn 40 giờ một tuần. Không một nhà kinh doanh nào có thể thành công mà không làm việc nhiều hơn 40 giờ một tuần. Trên thực tế, những người sử dụng nhiều thời gian nhất cũng chính là những người biết sử dụng thời gian hiệu quả nhất. Hai điều này dường như luôn đi liền với nhau.

Bằng cách tổ chức công việc phù hợp với thói quen làm việc, hoạch định thời gian giải trí cũng như thời gian làm việc, ghi ra tất cả những công việc cần làm, tôi có thể hoàn toàn giải phóng đầu óc khỏi những suy nghĩ liên quan đến công việc khi tôi nghỉ ngơi.

HỌC CÁCH NÓI KHÔNG

Nói không là một trong những công cụ tiết kiệm thời gian hiệu quả nhất. Tuy nhiên, người ta lại thường cảm thấy lúng túng khi phải làm điều đó. Họ sợ rằng điều đó có thể khiến người khác phật lòng, họ cảm thấy mình tránh né trách nhiệm hoặc không muốn phải quyết định ngay vào thời điểm đó.

Việc nói không mà vẫn tỏ ra lịch sự là một việc làm đơn giản. Một tiếng "không" được diễn tả cùng sự ngập ngừng, hối tiếc, hoặc với một lý do có thể tin tưởng được ("Nếu tôi không bị thời gian o ép quá…", "Nếu tôi biết việc này cách đây sáu tháng…") có thể là một câu trả lời dứt khoát và còn có nghĩa như: "Tôi không quan tâm"

Vấn đề lớn là khi nói không, người ta có cảm giác như mình có thể sẽ đánh mất một cơ hội nào đó. Tôi cũng đã từng ở trong trạng thái này, và tôi đã buộc mình phải nói không dù nó gây tổn thương cho người khác.

Cách đây không lâu, chúng tôi được mời tổ chức một cuộc thi đấu thể thao lớn đã có tài trợ. Dù biết chúng tôi có thể làm được điều này, nhưng vì phí tổn thời gian và nhân lực quá lớn, nên tôi từ chối. Mỗi cơ hội phải được xét trong khung cảnh của những cam kết khác, và đôi khi bạn sẽ phải bỏ qua một cơ hội nào đó.

Nếu bạn cảm thấy hoang mang hay bị thúc bách, việc nói "Để tôi suy nghĩ đã" hay "Để tôi gọi lại cho ông" sẽ dễ hơn nhiều so với việc phải giải quyết nó ngay lập tức. Đặc biệt, khi biết câu trả lời sẽ là tiêu cực, bạn sẽ càng muốn làm như vậy.

Tất nhiên là những tình huống này sẽ không trôi qua đơn giản, và nếu bạn không chịu dành năm phút để giải quyết nó, thì chắc chắn trong tương lai, bạn sẽ phải mất nhiều thời gian hơn.

Một câu trả lời "không" thường tốt hơn cho tất cả mọi người. Cả hai bên đều không phải mất nhiều thời gian và đều cảm thấy hài lòng. Việc nhận ra mình không còn phải giải quyết nó nữa sẽ khiến bạn có cảm giác như vừa hoàn thành một công việc gì đó.

RA QUYẾT ĐỊNH

Tôi được biết khi hãng ôtô Ford phỏng vấn tuyển dụng nhân viên cho vị trí quản lý, họ thường để ý xem người đó có bỏ muối và tiêu vào thức ăn trước khi nếm hay không. Họ cho rằng nếu có, điều đó có nghĩa anh ta là người sẽ ra quyết định trước khi nắm bắt tất cả mọi dữ liệu.

Tôi hy vọng đây không phải là sự thật, vì tôi nghĩ rằng việc đó không liên quan gì đến việc ra quyết định – tôi biết một số chuyên gia hàng đầu trong việc đưa ra các quyết định lại thích ăn nhiều gia vị.

Lý thuyết trên của công ty Ford cũng cho rằng khi có nhiều dữ liệu thì các quyết định tự khắc sẽ đến. Tuy nhiên, những người tôi kính trọng nhiều nhất trong kinh doanh là những người biết quyết định tức thời. Họ không đòi hỏi phải biết được mọi sự kiện. Họ chấp nhận chịu trách nhiệm trước những quyết định sai lầm và luôn tin rằng hầu hết các quyết định của mình là đúng đắn.

Mọi người thường đánh giá khả năng đưa ra các quyết định của một người dựa trên sự nhanh chóng và dứt khoát của người đó khi thực hiện các quyết định cũng như trên kết quả thực tế của quyết định.

Yếu tố trực giác

Vài công ty, khi được hỏi câu hỏi đơn giản nhất, luôn trả lời theo cách không trả lời gì cả "Tôi nghĩ là chúng tôi đã nắm được một số dữ kiện về việc này".

Việc đưa ra quyết định thường là kết quả của trực giác hơn là của một quá trình phân tích. Quan trọng là càng có nhiều dữ kiện người ta phải nghiên cứu nhiều và trở nên xem nhẹ trực giác.

Trên thực tế, trong bán hàng, việc tính toán tốt thời điểm thường là kết quả của việc chuyển các nhận thức giác quan thành hành động có ý thức. Việc đưa ra quyết định cũng tương tự như vậy, nhưng ngược chiều. Nó phải lấy những dữ kiện phân tích, sự kiện, con số và chuyển chúng thành những nhận thức giác quan. Nếu loại bỏ "cảm giác" về một quyết định, bạn sẽ không thể đưa ra được những quyết định tốt nhất hoặc có thể sẽ không đưa ra được quyết định nào cả.

Một nhà khoa học ở Đại học Columbia đã tiến hành một cuộc nghiên cứu về tác dụng của chấn động âm thanh trong việc tiêu diệt côn trùng. Trong thí nghiệm của mình, ông ta huấn luyện một con gián nhảy qua một cây bút chì theo tiếng hô "Nhảy". Nhưng trong khi thí nghiệm, con gián bị kẹt trong ô kéo và khi tìm cách thoát ra, nó đã bị gẫy một số chân.

Nhà khoa học nhận xét rằng sau tai nạn này khi nào ông ta hô "Nhảy", con gián vẫn ngồi yên. Trong báo cáo về những khám phá của mình, ông ta kết luận: "Con gián đã quá hoảng sợ vì gẫy chân đến nỗi bị điếc".

Các dữ kiện là công cụ quá trình đưa ra các quyết định, nhưng (1) chúng không thể thay thế cho trực giác, (2) chúng không quyết định thay cho ta, (3) chúng chỉ có ích khi chúng ta có khả năng giải thích chúng.

Một số người thì không sử dụng gì đến các dữ kiện trong quá trình ra quyết định vì họ cho rằng chúng chỉ làm họ thêm rối trí, nhưng phần lớn mọi người đều sử dụng chúng để giải

thích cho những quyết định của mình. Rõ ràng, rất khó đưa ra quyết định tốt dựa trên những kết luận xấu chỉ để tự trấn áp, biện minh cho chính mình.

Tìm kiếm các dấu hiệu

Cách sử dụng tốt nhất các dữ kiện là nghiên cứu xem chúng chỉ ra điều gì. Một cột đèn giao thông màu đỏ có nghĩa là bạn phải dừng lại, nhưng điều nó chỉ ra là đây là điểm giao nhau của các luồng giao thông và nếu bạn không chú ý đến nó, bạn sẽ có thể gặp những hậu quả đáng tiếc.

Một người đưa ra quyết định bình thường sẽ nói: “Chúng ta không nên làm điều đó vì đã có ba người thử và thất bại”, nhưng một người ra quyết định giỏi sẽ tìm xem ba người đó đã làm những gì và đã không làm những gì trước khi đưa ra một quyết định tương tự.

Hãy nhìn xa hơn các dấu hiệu

Những thông tin có giá trị nhất cho việc ra quyết định có thể nằm xa hơn các dữ kiện. Đừng ràng buộc bản thân vào những gì bạn đã biết.

Mặc dù chúng tôi rất thành công trong việc tạo ra thu nhập cho các thân chủ thể thao của mình sau khi họ giải nghệ, nhưng mức độ thu nhập này của họ cũng không thể tránh khỏi suy giảm đi khi họ không còn thi đấu tích cực nữa. Trên thực tế, điều này ảnh hưởng đến công ty nhiều hơn là đến cá nhân vận động viên. Chẳng hạn như khi Bjorn Borg quyết định giải nghệ, anh ta vẫn có thể sống thoải mái với một triệu đô-la và phí hoa lợi. Nhưng đối với công ty, việc phải duy trì mức phí hoa lợi đều đặn cho anh ta là vấn đề không nhỏ. Nó tạo sức ép liên tục lên chúng tôi, buộc chúng tôi luôn phải tìm kiếm “Ông Borg kế tiếp”, ngay cả khi người đó không có sẵn đó.

Để giải quyết vấn đề này, tôi quyết định rằng mình không thể nhìn nhận các vấn đề trong những sự kiện hiển nhiên mà phải xét tất cả các tình huống. Tôi quyết định không chỉ đại diện cho cá nhân các vận động viên nữa mà cho cả các tổ chức thể thao. Chính quyết định này đã dẫn chúng tôi tới việc trở thành đại diện cho giải Wimbledon – một trong những chương trình đại diện thành công nhất và vững vàng nhất của chúng tôi. Giải đấu này mang lại cho chúng tôi nguồn lợi tức vững vàng để cân bằng việc đại diện cho các vận động viên không chuyên.

Việc đưa ra những quyết định hiệu quả cho công ty là quá trình liên tục theo sát tình hình, nhận thức cách những thông tin mới thay đổi những quyết định cũ và tính toán dựa trên đó.

Quyết định kiểu "con voi"

Một đoàn xiếc giữ cho một con voi nhỏ khỏi chạy khắp nơi bằng cách buộc nó vào một cái cọc. Khi con voi giật sợi dây xích, cái vòng tròn ở chân siết vào chân nó, và nó kết luận rằng để khỏi đau thì tốt hơn là đứng yên.

Nhưng khi con voi lớn lên, đoàn xiếc vẫn cột nó vào cái cọc nhỏ. Bây giờ, con voi đã có thể dễ dàng nhổ cái cọc khỏi mặt đất, nhưng nó vẫn còn nhớ cảm giác đau đớn khi giật xích lúc còn nhỏ nên đã không nhổ cái cọc đi. Con voi đã không biết sử dụng những sự kiện mới khi tình huống đã thay đổi. Cái cọc nhỏ vẫn giữ được một con voi hai tấn hiệu quả như khi nó giữ con voi con.

Nhiều nhà quản lý quá lệ thuộc vào những dữ kiện cũ, những quy tắc không còn phù hợp. Đây chính là những người ra quyết định kiểu con voi.

Dựa trên những ấn tượng ban đầu nhưng…

Hầu như tôi luôn làm mọi việc dựa trên những ấn tượng ban đầu, nhưng tôi để cho chúng ổn định trong một thời gian. Quyết định thường và phải có sự tham gia của cảm xúc, nhưng cần để mở những khả năng lựa chọn, để có thể suy nghĩ xem có vấn đề nào mà ta chưa xét đến hay không? Nếu trong 24 giờ đầu tiên, tôi không nhận thấy có vấn đề gì, thì có nghĩa là sẽ không có vấn đề gì.

Những quyết định tốt nhất phải tạo ra sự thỏa mãn

Nếu ngay sau khi đưa ra quyết định mà bạn đã cảm thấy hoang mang, thì hầu như đó là một quyết định không tốt, không phải vì nó là một quyết định sai, mà là vì bạn đã phá bỏ cơ hội thành công của nó.

Một số quyết định không thật sự chắc chắn nhưng vẫn trở nên có hiệu quả, bởi người đưa ra quyết định đó có quyết tâm làm cho chúng trở nên hiệu quả. Cũng có nhiều quyết định tốt lại thất bại vì người quyết định không bao giờ khắc phục được sự nghi ngờ của mình.

Khi tôi quyết định tạo ra dịch vụ và tiếp thị cho giải Wimbledon, tôi vấp phải đủ mọi sự chống đối từ những người trong công ty sẽ tham gia vào chương trình này. Trước tiên, Wimbledon đã tồn tại trong hơn một kỷ, và nếu đó là một ý kiến hay, tại sao chưa có ai khác làm? Thứ hai, có nhiều bằng chứng để tin rằng người ta có thể thích Borg, Palmer hay một nhà thiết kế thời trang nào đó, nhưng không ai thích mặc một chiếc áo có tên của một giải quần vợt trên lưng. Cuối cùng, và tai hại nhất, là chúng tôi đang ở thế bất lợi. Hơn 25 công ty khắp thế giới đang sử dụng tràn lan tên “Wimbledon” trên sản phẩm của họ. Bộ phận pháp chế của chúng tôi không tin rằng chúng tôi có thể giải tỏa thị trường, và tạo ra một thị trường tốt hơn.

Nhưng tôi tin vào quyết định của mình và chúng tôi là những người đã làm cho nó thành công. Nếu lúc đó tôi tỏ ra thiếu tin tưởng vào quyết định của mình, hay đơn giản là chỉ đi tìm những dấu hiệu chứng minh rằng mình sai, thì chắc chắn rằng tôi đã không thể thành công như ngày nay.

TRUYỀN THÔNG TRONG VĂN PHÒNG

Tôi tin rằng việc công việc ở văn phòng được thực hiện nhanh chóng và thông tin được trao đổi nhanh là kết quả của vấn đề phong cách chứ không phải của một hệ thống.

Tôi thích việc trao đổi thông tin nhanh, không chính thức hơn là chính thức. Tôi thích thăm văn phòng của người khác hơn là để họ đến văn phòng của mình (rời khỏi văn phòng của người khác dễ hơn là mời người khác rời khỏi văn phòng của mình). Tôi thích trao đổi thông tin với một người nào đó trên hành lang hoặc qua điện thoại hơn là thu xếp những cuộc hẹn chính thức. Nói chung, tôi cảm thấy mình có thể thu được 90% tin tức cần thiết trong những cuộc gặp mặt ngắn và không chính thức này.

Tôi thường yêu cầu các nhà quản lý của tôi cung cấp "một vài dòng" hay "một bản tóm lược thông tin" về một việc gì đó chứ không phải là một báo cáo chính thức. Khi đến thăm một chi nhánh của công ty, tôi thường dành 10 đến 15 phút cuối cùng để làm những điều này. Tôi sẽ gặp một vài người để xin một vài ý kiến hoặc đưa ra một ý kiến ngắn cho họ.

Những thông tin được trao đổi nhanh chóng, không chính thức này có xu hướng truyền xuống các tổ chức như một hình thức truyền thông. Nhân viên thường có xu hướng làm việc theo cách thức của lãnh đạo và một trong những cách thức dễ học theo nhất đó là cách trao đổi thông tin.

Nếu một lãnh đạo trao đổi thông tin giỏi, thì hầu hết những người làm việc cho ông ta cũng giỏi. Nếu ông ta có phong cách làm việc lề mề hay nói dài dòng, thì cả văn phòng của ông ta chắc chắn cũng sẽ đi theo cách ấy.

Phong cách cá nhân của một giám đốc – ông ta hay bà ta giỏi như thế nào trong trao đổi thông tin – góp phần tích cực vào hiệu quả làm việc của cơ cấu tổ chức của đơn vị đó.

NHỮNG THÔNG TIN NÊN VÀ KHÔNG NÊN VIẾT RA GIẤY

Nếu có lý do để viết – ghi lại để sau này tham khảo, khẳng định một sự hiểu biết, ghi chép một lượng dữ kiện và số liệu phức tạp – thì hãy viết. Nhưng nếu không có lý do gì đặc biệt, hãy xem xét xem thông tin bằng lời nói có tốt hơn, đơn giản và hiệu quả hơn không.

Điều quan trọng nhất cần phải nhớ về việc truyền thông tin qua giấy tờ là nó sẽ tiêu tốn thêm nhiều thời gian của cả bạn và của người đọc.

Bob Anderson – Chủ tịch tập đoàn Rockwell International, đã nói với tôi rằng ông luôn muốn nghe đối tác trình bày các vấn đề hơn là phải đọc nó trên giấy tờ. Thông tin bằng giấy tờ có thể phát sinh nhiều vấn đề. Người nhận thông tin đó sẽ phải đáp lại như thế nào? Người gửi muốn nói gì? Có ẩn ý gì về pháp lý hay gì khác không? Đây có phải là một lời khuyên, hay lời đe dọa gì không?

Chính vì thế, chúng ta chỉ nên thông tin qua giấy tờ khi vấn đề đó đã được đề cập đến trước đó.

Dưới đây là những quy tắc nên tuân thủ khi viết những bản thông tin nội bộ:

1. Luôn bắt đầu bằng kính gửi; đề tên người gửi, ngày và nội dung.

2. Đi thẳng vào vấn đề. Một bản thông tin ngắn gọn có tác dụng mạnh hơn những bản thông tin dài.

3. Phải đơn giản. Những bản thông tin được sử dụng để truyền thông tin chứ không phải để thảo luận. Nếu bạn gửi đi một bản thông tin phức tạp, mọi người sẽ trao đổi lại về nội dung trong bản thông tin đó. Những bản thông tin bày tỏ lập trường hay quan điểm cá nhân thường có thể dẫn đến các cuộc tranh luận gay gắt.

4. Nếu bản thông tin là loại có thể gây tranh cãi, thì hãy đừng trả lời lại ngay. Nếu không, nó có thể gây ảnh hưởng đến bạn trong nhiều năm sau.

5. Những bản thông tin lưu trữ cũng có ích. Chúng giúp bạn có được những thông tin mà bạn đã quên mất. Các dữ liệu trong bản thông tin lưu trữ được ghi lại với độ tin cậy cao hơn so với những thông tin mà bạn nhớ lại sau một thời gian dài. Và các bản thông tin lưu trữ cũng không đòi hỏi người đọc phải trả lời.

Điểm cuối cùng tôi muốn đề cập trong công việc giấy tờ nói chung và các bản thông tin nói riêng đó là tôi luôn cố gắng viết những bản thông tin mà có thể đọc một lần rồi vứt đi. Tuy nhiên, tôi cũng làm như vậy với những thư từ khác.

Tôi thật sự cảm thấy vui thích với việc ném giấy tờ vào sọt rác, có lẽ tôi đã làm như thế với 95% giấy tờ của mình. Cũng có lúc tôi ném đi một cái gì đó và sau đó lại hối tiếc. Nhưng, tôi nghĩ điều đó cũng vẫn có ích bởi tôi không phải mất công quần thảo với những giấy tờ còn lại.

Điều này nhắc tôi nhớ đến câu chuyện về Lew Wasserman và những cuộc ném giấy tờ vào sọt rác giữa đêm khuya nổi tiếng của ông ở MCA.

Mặc dù điều đó rất khó tin, nhưng tôi được nghe rất nhiều lần đến nỗi dù có hay không thì nó cũng nên thật sự xảy ra.

Wasserman thường xông vào các văn phòng ở MCA vào lúc gần nửa đêm và ném tất cả những giấy tờ mà ông thấy còn để trên bàn của bất cứ người nào vào sọt rác. Ngày hôm sau, ông nói với các nhà quản lý đang cảm thấy bị xúc phạm: “Nếu các anh làm không xong công việc trước khi về, thì công việc không đáng gì để làm”.

Rõ ràng, đó là cách Wasserman khiến cho một số nhân viên ý thức được về cách sử dụng thời gian của mình. Thế nên, một số người khi gặp tôi vào khoảng thời gian sắp tan sở cũng thường nói đùa: “Mark, chắc anh không đến nỗi bận lắm. Trên bàn anh chẳng có giấy tờ gì hết...”

TỔ CHỨC VĂN PHÒNG

Tôi tin rằng sự gọn gàng, sạch sẽ của một văn phòng có thể ảnh hưởng sâu sắc đến thời gian hoàn thành công việc.

Khi bước vào một văn phòng luộm thuộm, bạn cũng sẽ cảm thấy luộm thuộm. Chúng tôi luôn yêu cầu nhân viên trong công ty phải dọn dẹp sạch sẽ bàn làm việc và không được ăn trưa ở bàn làm việc.

Tuy nhiên, nhân viên của chúng tôi thường cho rằng tôi là người thích soi xét. Trên thực tế, đây là một việc rất quan trọng. Mức độ hiệu quả của một văn phòng tỷ lệ thuận với hình thức văn phòng đó.

Rất nhiều cơ quan được tổ chức và bố trí rất phức tạp, không thuận tiện – phòng photocopy đặt cách xa những phòng ban chuyên sử dụng nó mấy tầng; các bộ phận đánh máy được lập thành những phòng riêng và được sắp xếp cùng với tầng của phòng kế toán tài vụ; họ luôn mang giấy tờ từ phòng này lưu trữ ở một phòng khác.

Việc sắp xếp lại vị trí và tổ chức lại văn phòng làm việc không khiến bạn mất nhiều thời gian. Nếu những chuyên gia trong công việc dành nhiều thời gian cho việc tổ chức phòng ban hơn, thì họ sẽ thấy công việc tiến triển nhanh chóng hơn nhiều.

14. Dành riêng cho doanh nhân

Một trong những vấn đề nổi cộm nhất trong 30 năm qua là việc định nghĩa "Giấc mơ Mỹ". Việc đi làm vì mục đích tiền bạc và danh vọng đã không còn là mục đích chính nữa. Ngày nay, sự đam mê trong công việc đã trở thành yếu tố hàng đầu, cao hơn cả những phần thưởng hữu hình.

Rất nhiều người luôn cho rằng họ thể cảm thấy hài lòng tuyệt đối về công việc nếu đó là do người khác làm. Nếu được lựa chọn trở thành chủ tịch công ty họ đang làm hay ông chủ doanh nghiệp nhỏ của chính họ, chắc chắn họ sẽ chọn điều sau. Gây dựng một doanh nghiệp đã trở thành giấc mơ lớn của người Mỹ.

Với tư cách là một người đã bắt đầu một doanh nghiệp riêng, tôi có thể xác nhận nó đúng như những gì người ta gán cho nó. Tuy nhiên, John Mack Carter – ông chủ tạp chí *Good Housekeeping* (Nội trợ giỏi), đã có lần nói với tôi: "99% số người trên thế giới phải làm thuê cho người khác". Tôi đồng ý với ý kiến này, chính vì vậy mà tôi đặt chương sách này ở phần cuối thay vì phần đầu của cuốn sách.

Việc đầu tiên bạn phải làm là xem xét động lực của mình, bởi vì làm như vậy, bạn sẽ xác định được mình nằm trong nhóm người nào.

Nếu mục đích kinh doanh riêng chỉ vì "ngán ngẩm với cảnh bị sai bảo", vì muốn được "tự do" hơn, hay vì bị coi thường hoặc đánh giá thấp, thì bạn hãy quên chuyện việc kinh doanh riêng đi. Đó không phải là những lý do để gây dựng một doanh nghiệp riêng, mà chỉ là những lý do để bạn chạy trốn khỏi việc làm hiện tại. Nếu bạn muốn kiếm "thật nhiều tiền" thì cũng không phải là một lý do tốt. Đó là một mục đích tốt và đáng giá, nhưng nếu nó là động cơ chính, thì nó sẽ không đủ giúp bạn vượt qua những thời điểm khó khăn.

Trước khi bắt đầu công ty của chúng tôi, tôi là một luật sư của một Văn phòng Pháp chế uy tín ở Cleveland, nhưng tôi biết rằng mình không thể tiếp tục hàng nghề luật. Tôi thích việc đàm phán các hợp đồng, không thích soạn thảo chúng, và một mức lương ổn định không đủ sức giữ chân tôi ở lại văn phòng luật. Tôi cảm thấy bức xúc bởi ý nghĩ mình đang phí phạm thời gian và nghị lực để gây dựng một sự nghiệp không phù hợp.

Tôi tin rằng ý nghĩ "nếu mình không thử, mình sẽ phải hối tiếc" cũng là một trong những động cơ thúc đẩy hầu hết những người đã gây dựng thành công một doanh nghiệp mới. Khởi sự một doanh nghiệp là phải có sự bảo đảm về tài chính và chuyên môn. Nhưng hơn thế nữa, đó là phải có sự nhiệt huyết từ con tim.

Cách đây năm năm, một người bạn của tôi đã tiến hành gây dựng một doanh nghiệp mới, và đến nay nó đã trở thành một công ty sản xuất quần áo rất thành công. Gần đây, anh ta nói với tôi nếu lúc khởi nghiệp mà anh ta biết trước hai năm đầu như thế nào, anh ta sẽ không bao giờ tiến hành cả.

Chúng tôi không gặp phải những khó khăn như vậy, nhưng tôi có thể hiểu được những gì anh ta nói. Trong quá trình gây dựng một doanh nghiệp, những khó khăn dường như chất chồng và không thể vượt qua nổi. Và những lúc như vậy, chỉ có sự nhiệt huyết từ con tim mới có thể thôi thúc bạn tiến bước.

ĐẶT NHỮNG CÂU HỎI KHÓ

Gây dựng một doanh nghiệp mới không phải là thời điểm để tự huyễn hoặc bản thân. Tuy nhiên, bạn rất dễ bị cuốn vào mê hồn trận của chính những ghi chú của mình, kế hoạch kinh doanh và quảng cáo công ty bạn, sự mơ mộng của chính những lời nói và con số của mình.

Bạn phải có khả năng “gây dựng doanh nghiệp” rõ ràng và ngắn gọn. Đó là một ý tưởng “khó” hay dễ? Thời điểm ban đầu, sự nguy hiểm chính là mọi việc vẫn chỉ là ảo tưởng và chính những ảo tưởng đó có thể khóa chặt khả năng đặt ra những câu hỏi đúng và đưa ra những câu trả lời then chốt cần thiết.

Những mối quan hệ nào?

Ý tưởng của bạn có mối liên hệ như thế nào tới thị trường, thời gian và khách hàng sử dụng? Nó có lợi thế gì so với các sản phẩm cạnh tranh đã có sẵn.

Rất nhiều doanh nghiệp tư vấn đã bị thất bại vì không đưa ra được những ý tưởng hay. Điều làm tôi ngạc nhiên là người ta luôn cho rằng sẽ có người trả tiền họ vì khả năng chuyên môn của họ trong khi chuyên môn của họ không hề cần thiết và họ chưa từng thành công để có thể thuyết phục được khách hàng tương lai.

Nếu hôm nay tôi gây dựng tập đoàn Quản lý Quốc tế (IMG) cũng giống như cách tôi đã làm 20 năm trước, tôi cũng không dám chắc rằng nó sẽ thành công, và chắc chắn rằng sẽ không thể thành công như hiện nay.

Tại sao không thành công?

Khi gây dựng doanh nghiệp, bạn có thể gặp phải những vướng mắc nào? Bạn có thể vượt qua chúng được hay không, nếu không thì phải làm thế nào để giải quyết chúng?

Hiểu rõ khả năng của mình trong lĩnh vực định gây dựng

Các doanh nghiệp mới có nhiều khả năng thành công nhất là những doanh nghiệp có mối liên hệ với những gì người chủ đã làm trước đó. Trong trường hợp tôi, IMG không hẳn là một doanh nghiệp mới mà chỉ là sự mở rộng những gì tôi đã làm cho văn phòng luật pháp.

Giấc mơ mở một nhà hàng ăn là điều người ta thường nghĩ đến nhất khi tính gây dựng một doanh nghiệp mới nhưng cũng là một dự án có tỉ lệ thất bại cao nhất.

Nhà hàng là một doanh nghiệp bấp bênh, đòi hỏi sự mua bán hết sức tính toán và phải có đầu óc giỏi tính toán. Ngoài ra, bạn còn phải là người ưa thích và giỏi giao tiếp, sẵn sàng làm việc nhiều giờ.

Vậy mà rất nhiều người nói tới việc mở một nhà hàng vì họ muốn "làm một việc gì khác" và khả năng duy nhất của họ chỉ là nấu nướng giỏi hoặc sành ăn.

Hệ số khả thi là gì?

Một lần chúng tôi nhận được đề nghị đại diện cho một cuộc đua hàng không thế giới trong cùng thời gian với thế vận hội 1984. Vốn đầu tư ban đầu là ba triệu đô-la, và đã được tài trợ một phần. Mọi vấn đề khá đầy đủ, chi tiết và được trình bày cặn kẽ. Điều còn lại duy nhất là muốn điều hành được cuộc đua, cần phải có sự hợp tác của nửa số hãng hàng không trên thế giới và các giấy phép cần thiết để sử dụng không gian.

Thực tế là khả năng thực hiện dự án này rất mù mịt. Một ý tưởng hay với chi phí hợp lý vẫn có thể không mang lại kết quả gì vì không thể thực hiện được.

BẮT ĐẦU DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ DUY TRÌ SỰ ĐƠN GIẢN

Phần lớn các nhà kinh doanh mới bắt đầu gây dựng sự nghiệp đều quan tâm nhiều đến số tiền họ sẽ kiếm được hơn là làm thế nào để kiếm được tiền. Đặt những mục tiêu thực tế bằng cách sắp xếp các bước hành động thực tế – những hành động kín đáo, mỗi bước hành động đều có mối liên hệ với bước kế tiếp trong một logic nào đó.

Khi chuẩn bị bước sang giai đoạn tiếp theo, bạn hãy xác định rõ xem mình phải làm gì kế tiếp. Nếu bạn không bước tới giai đoạn tiếp theo từ giai đoạn này chỉ trong vài bước hành động cụ thể.

Tôi luôn tin rằng một doanh nghiệp mới càng cần nhiều tiền để gây dựng bao nhiêu thì càng ít có cơ hội phát triển bấy nhiêu.

Ở một số khía cạnh nào đó, đây là một cái nhìn mang tính cá nhân và có chút thành kiến của riêng tôi vì khi bắt đầu cơ nghiệp của mình, tôi chỉ có chưa đến 1000 đô-la. Trên thực tế là trong một ngành công nghiệp, các nhà tư bản rất thích việc bỏ tiền tài trợ cho các doanh nghiệp mới. Nhưng điều này đã tạo nên một loạt huyền thoại trong giới kinh doanh – đó là có rất nhiều người xếp hàng chờ cơ hội để tài trợ cho bạn và vấn đề là bạn chưa gặp được họ mà thôi.

Tuy nhiên khi gặp họ, có lẽ bạn sẽ thấy họ không nhiệt tình bỏ tiền ra tài trợ như bạn nghĩ, hoặc nếu họ nhiệt tình thì đó là do họ muốn nhận lấy phần lớn doanh thu của doanh nghiệp.

Nhiều doanh nghiệp mới không bao giờ khởi sự được, không phải vì đó là những ý kiến tồi hay thiếu người tài mà là vì thất bại trong việc kêu gọi vốn. Tuy vậy, tôi tin là nhiều doanh nghiệp mới thật sự không cần nhiều vốn tới mức như những nhà gây dựng doanh nghiệp đó

nghĩ. Nếu họ sẵn sàng khởi sự ở mức độ nhỏ, chuẩn bị kỹ lưỡng và lường trước mọi tình huống thì họ sẽ có cơ hội thành công hơn.

Tôi không muốn quá nhấn mạnh vào sự quan trọng của việc khởi đầu nhỏ và giữ nó đơn giản. Nhưng thực tế là khi bắt đầu sự nghiệp, tôi cũng vẫn luôn tin rằng mình sẽ không thể làm gì được với số vốn ít hơn một triệu đô-la. Làm sao tôi có thể đại diện cho ba ngôi sao hàng đầu trong ngành thể thao golf mà không có bảy đến tám nhân viên và có văn phòng đại diện ở Anh và Nhật? Thực ra, một triệu đô-la sẽ rất hữu ích cho quá trình khởi nghiệp nhưng cũng không nhất thiết là phải có nó.

Có rất nhiều câu chuyện thành công lớn ở Mỹ đều xuất phát từ sự khởi đầu nhỏ bé. Hãy xác định rõ xem bạn thật sự cần gì khi bắt đầu gây dựng doanh nghiệp.

HÃY LINH HOẠT

Việc nhận thức được mình có khả năng hoạt động trong ngành doanh nghiệp nào rất quan trọng.

Như tôi đã đề cập, các bộ phận mới của công ty chúng tôi được phát sinh nhờ sự linh động của chúng tôi – ví dụ rõ ràng nhất là bộ phận cố vấn tiếp thị của công ty chúng tôi. Chúng tôi nhận ra rằng việc chúng tôi bán các dịch vụ của khách hàng cho các công ty khác thực chất là việc chúng tôi tư vấn cho họ các cách sử dụng những khách hàng đó.

CHIA SẺ THÀNH CÔNG CỦA BẠN

Hầu hết các doanh nghiệp mới nào cũng đều quan tâm đến việc có được doanh thu cao hơn chi phí, nhưng thực tế điều này rất khó khăn đối với một doanh nghiệp mới và nhỏ. Hãy cố gắng thuyết phục nhân viên của bạn nhận một mức lương thấp vì triển vọng phát triển của công ty, vì tương lai của chính họ, khi công ty phát triển họ sẽ kiếm được nhiều tiền hơn ở bất cứ nơi nào khác. Tôi nghĩ điều này không có gì là sai trái miễn là bạn phải giữ đúng lời hứa của mình.

Nếu một nhân viên có đóng góp đáng kể cho công ty, họ xứng đáng được hưởng nhiều hơn là sự hài lòng trước một công việc hoàn thành tốt. Trong kinh doanh, thu nhập của một người cũng như bảng thành tích. Dù cho thu nhập của họ đến dưới bất cứ hình thức nào: tăng lương, tiền thưởng hay bổng lộc phụ trội, điều quan trọng vẫn là người ta phải cảm thấy được mình tham gia trực tiếp và được trả thù lao tương xứng với đóng góp của mình cho công ty.

TÍNH GẤP ĐÔI CHI PHÍ BAN ĐẦU

Cách đây nhiều năm, tôi hỏi một người bạn đang gây dựng một doanh nghiệp mới rằng anh ta dự tính tổng chi phí cho năm đầu tiên là bao nhiêu. Anh ta nói rằng vào khoảng 75.000 đô-la. Lúc đó, tôi khuyên anh ta nên tăng gấp đôi con số đó.

Khi bắt đầu một doanh nghiệp mới, người ta thường không tính đến các chi phí phát sinh. Điển hình như số chi phí cho bút mực và bút chì cho một văn phòng trong một tháng sẽ không đáng là bao nhưng cho một năm sẽ là một con số lớn. Hầu hết các doanh nghiệp đều phải có những công việc ở xa và cần chi phí cho các chuyến công tác, tiệc tùng, và việc này cũng cần khá nhiều tiền. Chi phí điện, nước cũng chính là thứ dễ vượt trội. Qua nhiều năm kinh nghiệm, tôi nhận ra rằng nếu bạn tăng gấp đôi số chi phí hoạt động so với con số bạn dự trù ban đầu, thì đó chính là con số chính xác bạn cần để gây dựng một doanh nghiệp.

Gần đây, tôi gặp lại người bạn đó. Anh ta bảo với tôi rằng lúc đó anh ta cảm thấy tôi ăn nói thật kiêu ngạo. Và anh ta thú thật: “Nhưng khi tôi kết toán sổ sách vào cuối năm đầu tiên, tổng số đầu tư ban đầu đúng là 149.000 đô-la”.

Tăng gấp đôi nhưng đừng gấp ba

Hầu hết những người muốn gây dựng một doanh nghiệp mới đều luôn tự nhủ rằng mình cần phải chờ cho đến khi để dành đủ tiền. Đối với những người này, 10 triệu đô-la vẫn chưa phải là con số họ cần.

Khi tính toán kế hoạch kinh doanh, nếu bạn tự vạch ra những con số tối đa cho các cột chi tiêu, thì kế hoạch của bạn có lẽ sẽ không bao giờ đi được đến hiện thực.

THU NHẬP TRƯỚC/ TỔ CHỨC SAU

Tổ chức tốt rất cần thiết cho thành công của doanh nghiệp. Nhưng một công ty hoàn toàn mới đưa ra một kế hoạch năm năm vĩ đại ngay cả trước khi kiếm được đồng đô-la đầu tiên thật hoang đường. Xác định hướng đi là một chuyện, nhưng hoạch định theo kiểu “đặt cái cày trước con trâu” lại là việc hoàn toàn khác.

Giấy quảng cáo kêu gọi tài trợ hoàn toàn trái với thực tế

Tôi sẽ cảm thấy thật sự hạnh phúc nếu tôi không bao giờ phải nhìn thấy một tờ quảng cáo kêu gọi tài trợ. Chỉ có những người viết ra chúng thì mới có thể tin chúng mà thôi.

Phần lớn những tờ quảng cáo kêu gọi tài trợ tôi được đọc hoặc được mời tài trợ đều lộ ra viễn cảnh thời gian sai lầm. Điều đáng ngạc nhiên là rất nhiều người không xét đến sự quan trọng của lưu lượng tiền mặt khi hoạch định năm đầu tiên. Nếu thương vụ đầu tiên được thực hiện trong tuần lễ kinh doanh đầu, thu nhập của thương vụ thường chỉ được tính đến sau 90 ngày, và cứ như thế cho đến thương vụ thứ hai, thứ ba. Chình vì thế, số tiền cần thiết cho một doanh nghiệp thật sự gấp nhiều lần so với con số dự tính trên giấy tờ.

Tôi đã gặp rất nhiều ý tưởng kinh doanh mà tôi cho là có giá trị, nhưng lại làm tôi nản vì những con số thu nhập và chi phí dự phòng khiến tôi mất tin tưởng vào những người đã đưa ra đề nghị. Tôi nghi rằng chính những người này cũng không tin tưởng vào doanh nghiệp của mình mà chỉ tìm cách có được nguồn tài trợ cho các chi phí to lớn.

Tôi cũng đã thấy những tờ giới thiệu kêu gọi tài trợ mà trong đó người quản lý đã tự trả lương cho mình cao hơn những gì ông ta làm ra. Tôi nghĩ rằng đề nghị một người nào đó tài trợ hai triệu đô-la cho công ty thì người quản lý có thể tự tăng lương thêm 50.000 đô-la. Tôi biết chắc chắn tôi không phải là người sẽ trao số đó cho anh ta.

HOẠT ĐỘNG VÀ THÀNH QUẢ

Làm việc cho chính mình là cách tốt nhất để có được sự trả công xứng đáng với giá trị của mình. Tuy nhiên, điều này cũng có nghĩa là bạn phải biết cách sử dụng thời gian của chính mình.

Hầu hết các thương nhân đều phải làm việc 24 giờ một ngày để làm việc hoặc suy nghĩ về công việc. Nhưng cách thức họ sử dụng số thời gian trên mới chính là điều làm nên khác biệt giữa thành công và thất bại. Chính vì thế, "Hãy làm việc chăm chỉ. Làm việc nhiều giờ, và làm việc khôn ngoan".

KHÔNG NÊN KINH DOANH CHUNG

Rất ít người xem xét kỹ lưỡng các động cơ khiến họ hùn vốn với người khác. Thông thường, ta sẽ cảm thấy thoải mái khi có người chia sẻ trách nhiệm với mình. Tuy nhiên, bất cứ sự làm ăn chung nào cũng mang lại nhiều vấn đề hơn mức chúng ta nghĩ.

Tất nhiên, có nhiều trường hợp, những nhà đầu tư này bổ sung các điểm yếu, mạnh cho nhau và giúp mang lại doanh lợi lớn cho doanh nghiệp. Nhưng khi xét trong khía cạnh linh hoạt của doanh nghiệp thì chính sự hợp tác này lại trở thành kẻ thù tồi tệ nhất. Không phải ngẫu nhiên mà hầu hết các doanh nghiệp thành công nhất trên thế giới là của những nhà kinh doanh đơn độc.

KHÔNG NÊN GÓP VỐN

Sự góp vốn nhỏ trong một công ty tư nhân là không đáng kể. Đóng góp một phần vào cơ nghiệp mới của người khác chỉ là vấn đề cá nhân, nhưng điều tôi muốn nhấn mạnh chính là giá trị thật sự mà họ có được từ phần vốn đóng góp đó. Nếu bạn góp chung vốn với một công ty khác, bạn không thể mang số vốn góp này đến ngân hàng để thế chấp cho khoản tiền vay nhà. Bạn cũng không thể dễ dàng bán được phần vốn này vì điều này bị giới hạn bởi cổ đông chính của công ty.

Chúng tôi đã lợi dụng sự sai lầm về khái niệm phần hùn để có được lợi nhuận cho thân chủ của chúng tôi. Khi thân chủ của chúng tôi được đề nghị hùn vốn vào một doanh nghiệp mới, tôi luôn yêu cầu các chi phí kèm với phần vốn này hoặc ít nhất một điều kiện bảo đảm chúng tôi có thể bán lại số vốn này ở bất cứ thời điểm mà thân chủ chúng tôi muốn.

SỢ THẤT BẠI

Việc sợ thất bại cũng phổ biến như ước muốn thành công. Thực ra, nếu biết cách khai thác, nó có thể trở thành động lực phát triển. Nhưng đối với nhiều người nó trở thành rào cản.

Hãy học cách sử dụng sợ hãi chứ đừng để nó sử dụng bạn. Tất nhiên đây là vấn đề của tất cả các doanh nhân trong kinh doanh. Chính vì thế, tôi chọn vấn đề này để kết thúc cuốn sách.

Mùa hè năm 1976, Gay Drut, vận động viên chạy vượt rào người Pháp, tự nhận thấy mình ở một vị trí không ai ham muốn. Anh là hy vọng duy nhất của Pháp trong việc đạt được một huy chương điền kinh, và chính gánh nặng phải mang lại niềm tự hào quốc gia đã ảnh hưởng đến anh ta. Sau đó Drut nói với tôi là trước thế vận hội anh đã nói chuyện rất nhiều lần với thân chủ của chúng tôi là Jean Claude Killy và anh thật sự cảm thấy mang ơn Killy về huy chương vàng mà anh đã đạt được. Anh giải thích: "Jean Claude nói rằng tôi là người duy nhất biết cách làm cho thân xác và tâm hồn đạt tới đỉnh cao tại các cuộc đua thế vận hội. Sau đó, anh ta nói với tôi là sau khi đã làm như vậy tôi phải tự nói với bản thân: 'Mình đã làm tất cả để chuẩn bị cho cuộc đua. Nếu mình thắng, mọi việc sẽ tuyệt diệu, nhưng nếu mình thua thì ai là bạn của mình sẽ vẫn là bạn của mình, ai là kẻ thù sẽ vẫn là kẻ thù, và thế giới vẫn y như cũ.' Tôi nhắc lại câu này trước vòng loại, trong lúc nghỉ giải lao, trước vòng bán kết và chung kết. Tôi cứ nhắc đi nhắc lại câu đó cho đến khi lên bục nhận huy chương vàng".

LỜI KẾT

Kinh doanh là cuộc cạnh tranh có quy mô và tổ chức. Và vấn đề quan trọng nhất trong kinh doanh là phải hiểu được nghịch lý của nó: Bạn càng nghĩ mình làm tốt và tự mãn với thành quả đó, bạn lại càng nên hài lòng ít hơn.

Từ lâu tôi đã say mê với việc tạo nên một nhà vô địch – những con người thần kỳ, số 1% đứng đầu – họ luôn chế ngự các đối thủ của mình, thực hiện nhiệm vụ ở mức độ cao nhất vào những thời điểm quan trọng nhất.

Tất nhiên, tài năng và lòng tin tuyệt vời vào tài năng của họ rất quan trọng nhưng không phải là yếu tố quyết định.

Trong nhiều năm qua, tôi đã quan sát được ba điểm thường thấy ở các ngôi sao hàng đầu thế giới. Chúng có thể áp dụng được trong cả kinh doanh lẫn vũ đài thể thao. Tôi cũng đã áp dụng chúng vào sự nghiệp kinh doanh của bản thân tôi và chúng chính là nguồn gốc của hầu hết các nỗ lực và quyết tâm của tôi.

Thứ nhất là cảm giác không hài lòng về các thành tích của mình. Họ coi tất cả các thành công, chiến thắng là động lực thúc đẩy họ tiến đến những tham vọng lớn hơn, khó khăn hơn.

Thứ hai là khả năng đạt đỉnh cao trong khi thi tài, tự đưa mình đến với các giải đấu cao hơn. Các ngôi sao thể thao hàng đầu đều luôn cố gắng biểu diễn hay nhất trong mọi thời điểm.

Điểm cuối cùng là khả năng loại bỏ các đối thủ. Điều này gọi là "bản năng của kẻ giết người", nhưng điều này chỉ cho bạn biết về kết quả của họ chứ không biết được những suy nghĩ của họ.

Vậy, nếu cuốn sách này khiến bạn cảm thấy hài lòng với sự nhạy bén kinh doanh của bản thân mình, thì có lẽ bạn còn phải làm thật nhiều việc để có thể bắt kịp thiên hạ.